

**MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU**

**STRATEGINEN KOULUTUSKUMPPANUUS –  
TAPAUSTUTKIMUS MAANPUOLUSTUSKOULUTUSYHDISTYKSEN  
JA PUOLUSTUSVOIMIEN YHTEISTYÖSTÄ**

Diplomityö

Kapteeni  
Joni Nurmi

YEK 58  
Maasotalinja

Heinäkuu 2017

**MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU**

Kurssi <b>Yleisesikuntaupseerikurssi 58</b>	Linja <b>Maasotalinja</b>
Tekijä <b>Kapteeni Joni Nurmi</b>	
Tutkielman nimi <b>STRATEGINEN KOULUTUSKUMPPANUUS – TAPAUSTUTKIMUS MAANPUOLUSTUSKOULUTUSYHDISTYKSEN JA PUOLUSTUSVOIMIEN YHTEISTYÖSTÄ</b>	
Oppiaine johon työ liittyy Sotilassosiologia	Säilytyspaikka MPKK:n kurssikirjasto
Aika Heinäkuu 2017	Tekstisivuja 91 Liitesivuja 6
<b>TIIVISTELMÄ</b> <p>Vapaaehtoinen maanpuolustus on ollut osa suomalaista asevoimien järjestämisen tapaa yli puolet itsenäisyyden ajasta. Maanpuolustuskoulutusyhdistys on nykypäivän ratkaisu vapaaehtoisuuden kanavoimiseen. Vapaaehtoista sotilaskoulutusta annetaan tiiviissä yhteistyössä Puolustusvoimien kanssa, viranomaisvalvonnassa. Vapaaehtoinen maanpuolustuskoulutus ja Maanpuolustuskoulutusyhdistys ovat vähän tutkittuja sekä ajankohtaisia tutkimusalueita.</p> <p>Tässä laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen ja puolustusvoimien yhteistyötä strategisen kumppanuuden näkökulmasta. Päättökysymys on: Millaista on strategisen kumppanuuden näkökulmasta tarkasteltuna Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen ja Puolustusvoimien välinen yhteistyö?</p> <p>Teoreettinen osuus on kirjallisuustutkimus strategisesta kumppanuudesta. Kirjallisuustutkimuksessa löytyi 20 strategisen kumppanuuden tekijää, jotka järjestyvät neljään osa-alueeseen: 1) yhteistyön kehittyminen, 2) yhteistyön luonne, 3) organisaatioiden sosiaalinen ja toiminnallinen yhteensopivuus 4) yhteistyön tuottavuus. Osa-alueista muodostuu tutkimuksen teoreettinen viitekehys eli strategisen kumppanuuden nelikenttä.</p> <p>Tutkimuksen empiirinen osuus on tapaustutkimus Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen ja Puolustusvoimien yhteistyöstä. Sen tutkimusaineisto kerättiin yhteensä kymmeneltä Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen ja Puolustusvoimien työntekijältä teemahaastatteluilla helmimaaliskuussa 2017. Analyysimenetelmä on teorialähtöinen sisällönanalyysi.</p>	

Tulokset kertovat Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen ja Puolustusvoimien välisen yhteistyön olevan pitkään jatkunutta, eri vaiheita sisältänyttä, tavoitteellista ja edelleen syventävää kumppanuutta sotilaallisessa koulutuksessa. Se on avointa, luottamuksellista ja vuorovaikutteista yhteistyötä, johon on sitouduttu vahvasti. Yhteistyön osapuolet ovat yhteensopivia, erityisesti sosiaalisten tekijöiden osalta. Osapuolten ydinosaukset täydentävät toisiaan ja yhteistyö on tuottavaa. Kumppanuuden voidaan todeta olevan hyvin lähellä strategista kumppanuutta –osin se on jo sitä.

#### **AVAINSANAT**

Maanpuolustuskoulutusyhdistys, vapaaehtoinen sotilaskoulutus, vapaaehtoinen maanpuolustuskoulutus, strateginen kumppanuus, strategisen kumppanuuden nelikenttä

# **STRATEGINEN KOULUTUSKUMPPANUUS – TAPAUSTUTKIMUS MAANPUOLUSTUSKOULUTUSYHDISTYKSEN JA PUOLUSTUSVOIMIEN YHTEISTYÖSTÄ**

1. JOHDANTO .....	1
1.1. Aiempi tutkimus.....	3
1.2. Tutkimusaiheen valinta .....	6
1.3. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	7
1.4. Tutkimusasetelma ja tutkimuksen toteutus .....	8
1.5. Tieteenfilosofiset lähtökohdat .....	10
1.6. Sotilassosiologia .....	12
2. STRATEGINEN KUMPPANUUS .....	14
2.1. Yleistä .....	14
2.2. Strateginen kumppanuus puolustushallinnossa.....	16
2.3. Kirjallisuustutkimus strategisesta kumppanuudesta .....	18
2.4. Kirjallisuustutkimuksen tulokset .....	21
2.5. Strategisen kumppanuuden nelikenttä .....	26
3. TAPAUSTUTKIMUS .....	31
3.1. Tapaustutkimuksen perusteet.....	31
3.2. Tapauksen tausta .....	35
3.3. Tapauksen konteksti.....	39
3.4. Tutkimusaineisto.....	45
3.5. Teorialähtöinen sisällönanalyysi.....	48
4. MAANPUOLUSTUSKOULUTUSYHDISTYKSEN JA PUOLUSTUSVOIMIEN YHTEISTYÖ .....	51
4.1. Yhteistyön kehittyminen .....	51
4.2. Yhteistyön luonne .....	58
4.3. Osapuolten sosiaalinen ja toiminnallinen samankaltaisuus .....	62
4.4. Yhteistyön tuottavuus .....	68
4.5. Näkemyksiä strategisesta kumppanuudesta .....	75
4.6. Johtopäätökset.....	78
5. DISKUSSIO .....	85
5.1. Pohdinta .....	85
5.2. Luotettavuuden arviointi .....	88
5.3. Jatkotutkimusesitykset .....	91
LÄHTEET	
LIITTEET	

# **STRATEGINEN KOULUTUSKUMPPANUUS – TAPAUSTUTKIMUS MAANPUOLUSTUSKOULUTUSYHDISTYKSEN JA PUOLUSTUSVOIMIEN YHTEISTYÖSTÄ**

## **1. JOHDANTO**

Vapaaehtoinen maanpuolustus on ollut osa suomalaista yhteiskuntaa lähes koko sen historian ajan. Vapaaehtoisuudella oli merkittävä rooli puolustuslaitoksen tukena itsenäistymisestä sotavuosiin. Sotien jälkeen Pariisin rauhansopimus velvoitti, että sotilaskoulutuksen antaminen kielletään kaikilta Puolustusvoimiin kuulumattomilta. Tästä syystä vapaaehtoisen sotilaskoulutuksen antaminen loppui vuosikymmeniksi. Kun Pariisin rauhansopimus raukesi, mahdollistui vapaaehtoisen sotilaallinen koulutuksen antaminen jälleen. Tuohon aikaan vapaaehtoisen maanpuolustuksen järjestökenttä oli hyvin monitahoinen ja yhteisen aatteellisen perustan takia päällekkäisiä toimintoja sisältävä.

Vapaaehtoisen maanpuolustuskoulutuksen nykytilaan johtanut kehityskulku sai alkunsa, kun Pääesikunnan päällikön asettama työryhmä luovutti selvityksensä vapaaehtoisen maanpuolustustyön kehittämisestä ja koordinoinnista syksyllä 1991. Selvityksen esitysten pohjalta vapaaehtoiselle uudenmuotoiselle maanpuolustuskoulutukselle luotiin säännönmukaiset toimintatavat.<sup>1</sup> Laki vapaaehtoisesta maanpuolustuksesta astui voimaan 1. tammikuuta 2008. Samalla päivämäärällä perustettiin Maanpuolustuskoulutusyhdistys (MPK), joka on julkisoikeudellinen yhdistys ja toimii valtakunnallisena vapaaehtoisen maanpuolustuksen yhteistyöjärjestönä. Sen tarkoituksena on edistää maanpuolustusta koulutuksen, tiedotuksen ja valistuksen keinoin.<sup>2</sup>

Nykyään Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen antama koulutus on painottunut sotilaalliseen koulutukseen, ja se on kenttäohjesäännön määritelmän mukaisesti Puolustusvoimien koulutuksen strateginen kumppani, joka järjestää Puolustusvoimien tiloissa sotilaallista koulutusta, sotilaallisia valmiuksia kehittävää koulutusta sekä varautumis- ja turvallisuuskoulutusta.<sup>3</sup> Strateginen kumppanuus on alkujaan liiketaloudellinen termi, jolla tarkoitetaan kahden osapuolen välisen yhteistyön syvällisintä tai haasteellisinta ja sitovinta muotoa.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Vapaaehtoisen maanpuolustustyön kehittäminen ja koordinointi (1991)

<sup>2</sup> Laki vapaaehtoisesta maanpuolustuksesta 556/2007

<sup>3</sup> Kenttäohjesääntö 1, henkilöstö ja koulutus (2015), s. 29

<sup>4</sup> Kenttäohjesääntö yleinen (2014), s. 44; Kiiskinen, Linkoaho & Santala (2002), s. 122

Sain ensikosketuksi Maanpuolustuskoulutusyhdistykseen palvellessani alueupseerina Varsinais-Suomen aluetoimistossa vuodesta 2012 lukien, jolloin tehtävässäni olin tiiviissä yhteistyössä paikallisen maanpuolustuspiirin kanssa. Kävin ajoittain keskusteluja silloisen piiripäällikön Mauri Ikosen kanssa. Aiheena oli usein Maanpuolustuskoulutusyhdistys, sen merkitys ja reserviläiset. Erityisesti mieleeni jäi keskustelu, jonka kävin Ikosen kanssa juuri ennen hänen eläköitymistään syksyllä 2013. Keskustelimme silloin reserviläisissä olevasta potentiaalista ja järjestelmästä, jossa sen potentiaalin hyödyntäminen olisi mahdollista monipuolisissa ja vaativissa tehtävissä yhteiskunnan kokonaisturvallisuuden parantamiseksi. Maanpuolustuskoulutusyhdistys oli luonnollisesti tämän keskustelun keskiössä. Tämä vahvasti mieleeni jäänyt keskustelu toimi siemenenä diplomityölleni.

Maanpuolustuskoulutusyhdistykseen liittyvää akateemista tutkimusta ei ole juurikaan tehty. Lain vapaaehtoisesta maanpuolustuksesta voimaan astumisen jälkeen on tehty ainoastaan yksi tutkielma ennen tätä tutkimusta. Erinäisten vaiheiden jälkeen päädyin tutkimaan diplomityössäni Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen ja Puolustusvoimien yhteistyötä strategisen kumppanuuden viitekehyksessä. Empiirisen tutkimukseni tutkimusstrategia on tapaustutkimus. Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen ja Puolustusvoimien välinen yhteistyö on tutkimukseni tapaus.

Diplomityö rakentuu viidestä luvusta. Rakenne noudattelee tutkimuksen toteutusta. Esittelen johdannossa vapaaehtoista maanpuolustusta koskevan aiemman tutkimuksen ja perustelen tutkimusaiheen valinnan. Tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten jälkeen kerron tutkimusasetelman ja miten tutkimus toteutettiin. Luvussa esitellään myös tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat ja liityntä sotilassosiologian tutkimukseen.

Tutkimuksen teoreettinen tausta muodostuu strategisesta kumppanuuden tutkimuksesta, johon keskityn toisessa luvussa. Yleiskatsauksessa keskityn luomaan tutkijoihin tukeutuen yleisen näkemyksen aiheesta. Tämän jälkeen tarkastelen kirjalliseen aineistoon perustuen, miten strategista kumppanuutta määritellään puolustushallinnossa. Toisen luvun keskeisin sisältö on tutkimuksen teoreettinen osuus, kirjallisuustutkimus. Kerron perusteiden jälkeen miten sen toteutin ja esittelen tulokset. Toisen luvun viimeisenä kokonaisuutena esittelen kirjallisuustutkimuksen pohjalta muodostamani tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen, strategisen kumppanuuden nelikentän.

Kolmas luku on tutkimuksen empiirinen osuus. Luvun kolmessa ensimmäisessä alaluvussa keskityn tapaustutkimukseen. Käsittelen aluksi tapaustutkimuksen perusteet ja teen tapauksen määrittelyn. Näiden jälkeen kuvailen tapauksen kontekstin ja taustan. Luvun kahdessa viimeisessä alaluvussa keskitytään metodillisiin ja aineistollisiin asioihin. Kerron miten tutkimusaineisto kerättiin ja mitä analyysimenetelmää aineistoon on sovellettu. Tutkimuksen tulokset julkaistaan neljännessä luvussa strategisen kumppanuuden neljän osa-alueen mukaisesti jaoteltuna. Näiden lisäksi yhteistyösapuolten näkemykset strategisesta kumppanuudesta muodostavat oman alaluvun. Vastaan luvussa tutkimuksen alatutkimuskysymyksiin. Neljäs luku päättyy tuloksista tehtyihin johtopäätöksiin. Viides ja viimeinen luku on diskussio. Vastaan pohdinnan yhteydessä päätutkimuskysymykseen. Luku sisältää tutkimuksen luotettavuuden arvion ja lopuksi esitettävät jatkotutkimusesitykset.

### 1.1. Aiempi tutkimus

Metsämuurosen mukaan aiempaan tutkimukseen perehtyminen on tärkeää, ei pelkästään tietelle luonteenomaisen tiedon kumuloituvuuden vuoksi, mutta myös siitä syystä että tutkija saattaa näin löytää teorian, joka antaa omalle tutkimukselle jäntevyyttä.<sup>5</sup> Valkolan mukaan aikaisempaan tutkimukseen perehtymistä ei voi korostaa liikaa.<sup>6</sup> Aiempaan tutkimukseen perehdyttäessä löydettiin yhteensä kuusi korkeakoulussa laadittua tutkimustyötä. Näistä kolme on tehty 1990-luvulla ja kolme 2000-luvulla. Maanpuolustuskorkeakoululla on tehty kaksi yleisesikuntaupseerikurssin diplomityötä ja kaksi esiupseerikurssin tutkielmaa. Maanpuolustuskoulutusyhdistykseen (MPK) liittyviä tutkimuksia on tehty vain yksi.

Majuri Timo Kivisen diplomityö on vuodelta 1993. Hän on käsitellyt uudistuvaan asevelvolisten koulutusjärjestelmään liittyen kouluttajien tarvetta kertausharjoituksissa, reserviläiskouluttajien tarvetta koulutusorganisaatiossa ja miten reserviläiskouluttajien käyttö olisi puolustusvoimien kannalta tarkoituksenmukaisinta toteuttaa.<sup>7</sup> Johtopäätöksissä Kivinen nosti esille kehittämissuosituksina kertausharjoitusten korvaamista osittain vapaaehtoisen maanpuolustuksen koulutustapahtumilla ja sotilasläänien esikuntien tarvitsemien kouluttajien sijoittamisen erilliseen koulutusorganisaatioon. Suositusten voidaan tulkita osin juontuvan Kivisen näkemyksen mukaisesta vapaaehtoisen maanpuolustuskoulutuksen paikallisesta ja alueellisesta luonteesta sekä Puolustusvoimien alueellisten johtoportaiden vähäisistä kouluttajaresursseista.<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> Metsämuuronen (2009), s. 39–40

<sup>6</sup> Valkola (2004), s. 42

<sup>7</sup> Kivinen (1993), s. 6–8

<sup>8</sup> sama, s. 72–77

Majuri Juha Niemi on selvittänyt diplomityössään vuonna 1995 vapaaehtoisten maanpuolustusjärjestöjen, puolustusvoimien ja kurssilaisten tarpeita vapaaehtoiseen maanpuolustuskoulutukseen. Hän tutki miten, vapaaehtoinen maanpuolustuskoulutus on toteutettu ja millaisia kehittämismahdollisuuksia sille on.<sup>9</sup> Vapaaehtoisen maanpuolustuksen kehittämisen osalta Niemi näki vaihtoehtoina Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskuksen yhteyteen perustettavaa vapaaehtoisen maanpuolustuskoulutuksen kurssikeskusta tai välillisen julkishallinnon hyödyntämistä. Välillisessä julkishallinnossa vapaaehtoisella maanpuolustuksella olisi hoidettavanaan selkeästi joitain viranomaistehtäviä ja sitä käytettäisiin joko Puolustusvoimien ulkopuolella tai osin yhteistyöhön perustuvana. Tehtäviin kuuluisi varsinaisen sotilaskoulutuksen antaminen. Kehittämissuosituksista mainittakoon esitys vapaaehtoisen maanpuolustuskoulutuksen yhteysupseerien tehtävän perustamisesta sotilaslääniä esikuntiin.<sup>10</sup>

Kapteeni Juha Sihvosen vuodelta 1997 olevan esiupseerikurssin tutkielman tavoitteena oli saada vaihtoehtoja vapaaehtoisten harjoitusten järjestämiselle tulevaisuudessa vertailemalla osallistumismotiiveja saatuihin kokemuksiin aiemmista harjoituksista.<sup>11</sup> Sihvosen näkemyksen mukaan vapaaehtoiset harjoitukset eivät korvaa varsinaisia kertausharjoituksia, mutta täydentävät kertausharjoituskoulutusta.<sup>12</sup> Vapaaehtoisia harjoituksia tulisi suunnata joukkoihin, joiden henkilöt ovat halukkaita osallistumaan vapaaehtoiseen harjoitukseen. Sihvonen kertoi vapaaehtoisista harjoituksista olevan vain vähän kokemuksia vuosilta 1994–1996. Järjestelmän hän näkee kuitenkin selkiyttävän vapaaehtoisen maanpuolustustoiminnan suunnittelua, toteutusta ja rahoituksen jakoa.<sup>13</sup>

Vapaaehtoiseen maanpuolustukseen liittyen on tehty kaksi tutkimustyötä siviiliyliopistoissa. Esko Lahtinen on laatinut laudaturtutkielman vuonna 2000 Turun yliopiston kasvatustieteelliseen tiedekuntaan. Tutkimus käsitteli Maanpuolustuskoulutus ry:n (MPK ry) sotilaallista valmiutta tukevaa koulutustoimintaa kouluttajien arvioimana. Tutkimuskysymyksenä on: ”Millaisia ovat MPK ry:n sotilaallisen koulutustoiminnan pedagogiset ja organisatoriset periaatteet?”<sup>14</sup> Johtopäätöksissä Lahtinen summaa haastatteluiden perusteella MPK ry:n etsineen perustamisensa jälkeen rooliaan, joka ei ole selvä ja kaipaa myös selkeyttä suhteessa puolustusvoimien järjestelmään. Yleisenä havaintona hän toteaa haastateltavien yhteisenä näkemyksenä olevan, että toiminnan tulee palvella suunnitelmallisesti kriisivalmiutta.<sup>15</sup>

---

<sup>9</sup> Niemi (1995), s. 17

<sup>10</sup> sama, s. 63–70

<sup>11</sup> Sihvonen (1997), s. 2

<sup>12</sup> sama, s. 15

<sup>13</sup> sama, s. 20–23

<sup>14</sup> Lahtinen (2000), s. 57

<sup>15</sup> sama, s. 101



Markku Happonen aikuiskasvatustieteen pro gradu -työ Lapin yliopistoon valmistui keväällä 2006. Tutkimuksessa selvitettiin, miten turvallisuusviranomaisia tukeva vapaaehtoisuus koulutus toteutetaan, arvioidaan ja kehitetään kouluttajien arvioimana ja miten sitä voisi kehittää.<sup>16</sup> Tutkimuksensa perustella Happonen näki kehittämistoimenpiteinä, että koulutuksen tavoitteiden tulee olla selkeästi tilaajan määrittelemiä, tilaajan ja tuottajan välistä toimintatapamallia tulee kehittää ja yksittäisten kouluttajien tilaamisen sijaan kannattaa tilata koulutusryhmiä.<sup>17</sup>

Viimeisin ja ainoa nykymuotoiseen Maanpuolustuskoulutusyhdistykseen liittyvä tutkimus on tehty 2010-luvulla. Kapteeni Matti Kuokkanen laati vuonna 2014 esiupseerikurssin tutkielman aiheesta ”Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen käytettävyys puolustusvoimien reservin koulutuksessa -reserviläinen opettaa reserviläiselle”. Tutkielman luonteeltaan kuvaileva tutkimus, jonka tutkimustehtävänä on selvittää ja analysoida Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen koulutuksen nykytilaa ja kehittymismahdollisuuksia. Tutkielman pääkysymykset liittyvät tilattujen kurssien kustannusten muodostumiseen, puolustusvoimien hyväksymien kouluttajien ammattitaidon kehittämiseen ja takaamiseen, puolustusvoimien asettamien tilaajavaatimusten täyttymiseen ja miten Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen koulutus- ja tukiyksiköitä voitaisiin tulevaisuudessa käyttää poikkeusolojen koulutuksessa sodan ajan joukkojen perustamiseen liittyen.<sup>18</sup> Kuokkasen johtopäätösten mukaan vuoden 2008 jälkeen toiminnassa on tapahtunut kehitystä. Vaikkakin joukko-osastoissa ja aluetoimistoissa on ymmärretty vapaaehtoisten harjoitusten merkitys, sekä Puolustusvoimissa että Maanpuolustuskoulutusyhdistyksessä on edelleen paljon kehitettävää. Kuokkasen tekemien haastatteluiden perusteella toimintatapamalleissa on alueellisia eroja. Kaikkialla ei sen hetkisen tiedon mukaan ole sidottu tilattua koulutusta osaksi kertausharjoituskiertoa.<sup>19</sup>

Edellä esiteltyjen vapaaehtoiseen maanpuolustukseen liittyvien tutkimustöiden perusteella voidaan todeta, että kuudesta laaditusta työtä vain viimeisin on tehty Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen perustamisen eli vuoden 2008 jälkeen. Kaikki aiemmat tutkimustyöt on laadittu Maanpuolustuskoulutus ry:n aikaan. Tutkimustöissä ei ole valmista näkökulmaa tai teoriaperustaa tutkimukselleni. Ne kuitenkin kuvaavat vapaaehtoisen maanpuolustuksen ja Maanpuolustuskoulutus ry:n kehitystä 1990-luvulla ja tämän vuosikymmenen alussa. Moni Maanpuolustuskorkeakoululla laadittujen aiempien tutkimustöiden suosituksista on toteutunut käytännössä. Tuorein työ käsittelee useita teemoja, mutta ei keskity syvällisesti mihinkään niistä. Tutkielmaa voi kuvailla selvityksenomaiseksi kerronnaksi käsitellyistä aiheista. Sitä tai sen joh-

---

<sup>16</sup> Happonen (2006), s. 26

<sup>17</sup> sama, s. 100

<sup>18</sup> Kuokkanen (2014), s. 14 ja s. 9

<sup>19</sup> sama, s. 38

topäätöksiä ei sellaisenaan voi hyödyntää tässä tutkimustyössä. Se on tästä huolimatta käyttökelpoinen yleiskatsaus. Työn perusteella voi muodostaa kuvan valmistumisensa aikaisesta Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen koulutuksen tilasta.

## 1.2. Tutkimusaiheen valinta

Kun perehdyin tutkimukseeni aihealueeseen, huomasin ristiriitaisuutta Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen ja Puolustusvoimien välistä strategista kumppanuutta koskevissa lausunnoissa. Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen toiminnanjohtaja Pertti Laatikainen antoi haastattelun ennen nykyisessä tehtävässään aloittamista syyskuussa 2014 ja kertoi ajatuksiaan tulevasta tehtävästä:

*Haluan jatkaa edeltäjäni Pekka Tuunasen työtä sen eteen, että MPK:sta tulee puolustusvoimien strateginen kumppani. (...) Myös MPK:n poikkeusolojen tehtävät ja organisaatio kaipaavat selkeyttämistä, Laatikainen toteaa.<sup>20</sup>*

Noin puoli vuotta ennen Laatikaisen haastattelua silloinen vapaaehtoisen maanpuolustuksen neuvottelukunnan puheenjohtaja Johannes Koskinen kirjoitti vapaaehtoista maanpuolustusta käsittelevässä artikkelissaan Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen olevan Puolustusvoimien strateginen kumppani joukkojen koulutuksessa. Tämän hän totesi olevan valtionjohdon näkökulmasta erittäin kustannustehokas ratkaisu.<sup>21</sup>

Muidenkin lähteiden perusteella asia on moniselitteinen. Toukokuussa 2015 julkaistiin Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen strategia vuosille 2016–2020. Sen poikkeusolojen organisaatiota käsittelevä osuus luo kuvan, ettei Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen nykytila vastaa puolustushallinnon kumppanuusstrategian poikkeusolojen toimintaa koskevia vaatimuksia.<sup>22</sup> Kyky toimia poikkeusoloissa on kumppanuusstrategian mukaan yksi edellytys strategiselle kumppanuudelle.<sup>23</sup> Näkemykset Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen ja Puolustusvoimien yhteistyöstä ovat lähteestä riippuen erilaisia.

Aiheen valinnalle ja tarpeellisuudelle on seuraavat perusteet: Vapaaehtoinen maanpuolustus ja Maanpuolustuskoulutusyhdistys ovat vähän tutkittu aihe siitä huolimatta, että molemmilla on suuri merkitys Puolustusvoimille. Tutkimuksen tuloksilla voi olla annettavaa Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen ja Puolustusvoimien välisen yhteistyön nykytilan tarkasteluun. Tutkimus

<sup>20</sup> Reserviläinen (6/2014), s. 5

<sup>21</sup> Maanpuolustus 107 (2014), s. 47

<sup>22</sup> Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen (MPK) strategia vuosille 2016 – 2020, s.3.

<sup>23</sup> Puolustushallinnon kumppanuus, s. 8

tuottaa tietoa yhteistyön tilasta ja laadusta sekä toivottavasti selkeyttää näkemyksiä siihen liittyen. Käytännöllinen hyöty muodostuu, jos yhteistyön nykytilan tutkiminen auttaa hyödyllisellä tiedolla yhteistyölle asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Viimeinen peruste tutkimuksen tarpeellisuudelle on sen ajankohtaisuus. Tutkimusprosessi ajoittui vuoden 2012 Valtioneuvoston turvallisuus- ja puolustuspoliittisen selonteon aloittaman ajanjakson loppuun. Koska valtioneuvoston helmikuussa 2017 julkaiseman puolustusselonteon linjaukset tulevat todennäköisesti muuttamaan osapuolten välistä yhteistyötä, on tämä hyvä mahdollisuus tutkia nykytilaa vielä tuoreeltaan.

Diplomityön raportin puhtaaksikirjoitusvaiheeseen ajoittui tapahtuma, joka osaltaan korostaa yhteistyön laatuun liittyvää ristiriitakeijää ja aiheen ajankohtaisuutta. Kaksi kansanedustajaa esitti asianomaisen ministerin vastattavaksi Maanpuolustuskoulutusyhdistystä koskevan kirjallisen kysymyksen. Sen ensimmäinen kohta kuului: *”Mihin perustuu puolustusministeriön kanta siitä, että MPK on puolustusvoimien strateginen kumppani,”*<sup>24</sup>. Kirjallisen kysymyksen perusteluiden mukaan Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen kanssa ei ole solmittu puolustushallinnon kumppanuusstrategian edellyttämää sotataloussopimusta, eikä näin ollen osapuolten välistä strategista kumppanuutta ole olemassa. Toisena perusteluna esitettiin, ettei puolustusselonteon eduskuntakäsittelyn yhteydessä läpi käytyjen Puolustusvoimien strategisten kumppaneiden listalle ollut sisällytetty Maanpuolustuskoulutusyhdistystä.

### 1.3. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Esittelin aiemmin kaksi toisistaan poikkeavaa lausuntoa, joista ensimmäisen mukaan Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen tavoitteena on saavuttaa strateginen kumppanuus lähivuosina. Toisen lausunnon mukaan Maanpuolustuskoulutusyhdistys on puolustusvoimien strateginen kumppani. Lausuntojen lisäksi MPK:n nykyisessä strategiassa asetettuna tavoitteena on saavuttaa vuoteen 2020 mennessä sellainen organisaation tavoitetila, jota puolustushallinnon kumppanuusstrategia strategiselta kumppanilta edellyttää. Kuitenkin puolustushallintoon kuuluvan Puolustusvoimien kenttäohjesäännössä MPK on määritelty Puolustusvoimien strategiseksi kumppaniksi koulutuksessa. Näkemykset tai käsitykset Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen strategisesta kumppanuudesta tai sen tämänhetkisestä tilasta eivät ole selkeitä. Painetuilla strategioilla ja ohjesäännöillä on erilainen pysyvyys kuin lausunnoilla. Mutta kummalla on suurempi painoarvo, ylätasen strategialla vai toimintaa ohjaavalla doktriinilla, kenttäohjesäännöllä?

<sup>24</sup> Kirjallinen kysymys KK 308/2017 vp (7.7.2017)

Puolustushallinnon kumppanuusstrategian mukaan strategisen kumppanin kanssa solmitaan aina sotataloussopimus. Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen ja Puolustusvoimien välille on solmittu kumppanuussopimus. Voiko sopimuksen nimi luokitella koko suhteen? Jos voi, millaisesta suhteesta osapuolten välillä silloin on kyse? Entä mikä määrittää suhteen laadun, onko se suhteen todellinen tila ja sen syvyys vai kenties etukäteen päätetty määritelmä? Asiat ovat usein eri näköisiä näkökulmasta ja tarkastelijasta riippuen.

Tutkimusongelman pohjalta tämän tutkimuksen päätutkimuskysymys on: millaista on strategisen kumppanuuden näkökulmasta tarkasteltuna Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen ja Puolustusvoimien välinen yhteistyö?

Tutkimuksen alatutkimuskysymykset ovat:

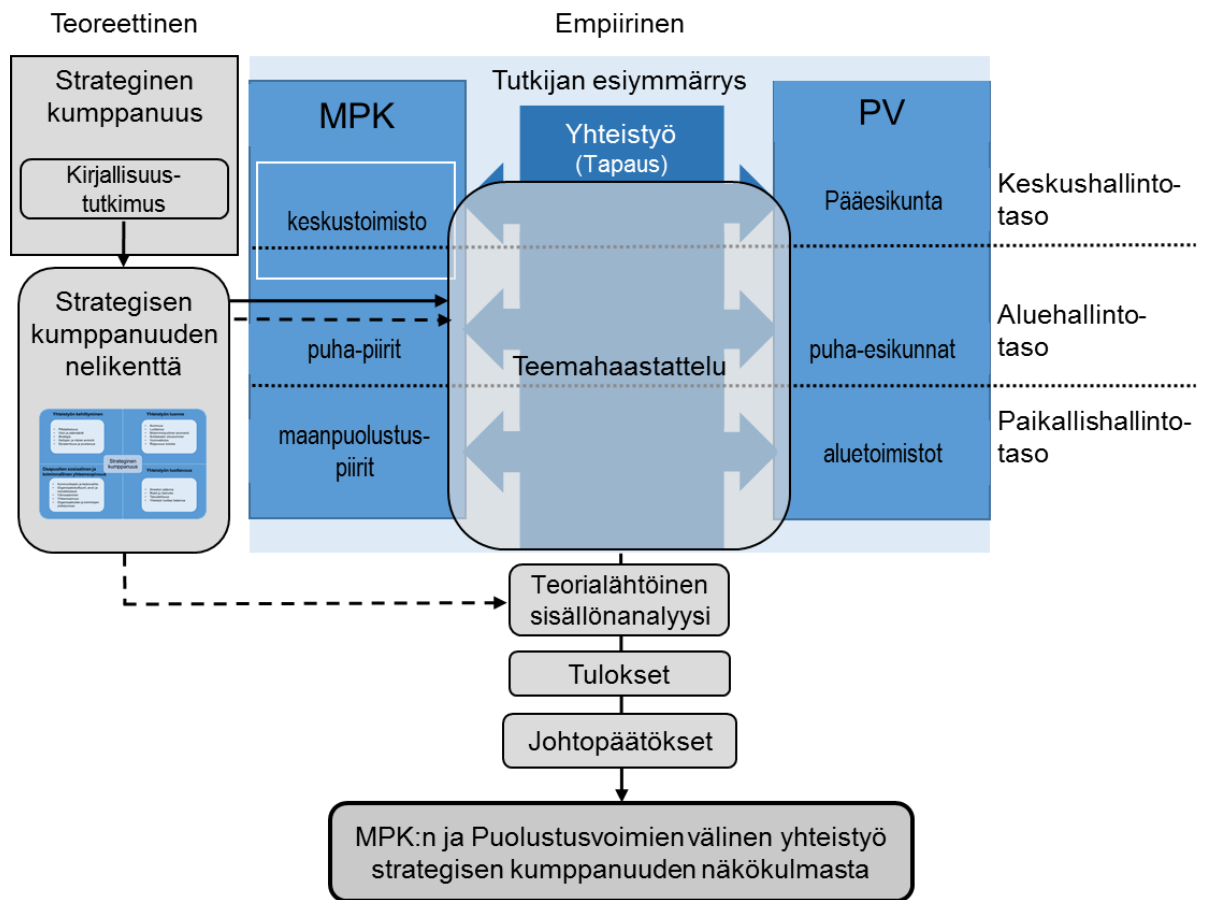
1. Millaista osapuolten välinen yhteistyö on strategisen kumppanuuden nelikentän perusteella tarkasteltuna?
2. Millaisia näkemyksiä osapuolilla on Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen ja Puolustusvoimien välisestä strategisesta kumppanuudesta?
3. Onko Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen ja Puolustusvoimien välisessä yhteistyössä strategisen kumppanuuden nelikenttään sisältyttäviä tekijöitä?
4. Onko yhteistyössä strategisen kumppanuuden nelikentän perusteella kyse strategisesta kumppanuudesta?

#### 1.4. Tutkimusasetelma ja tutkimuksen toteutus

Tutkimusasetelma (kuva 1) havainnollistaa tapauksen asemoitumista ja siihen vaikuttavia kokonaisuuksia sekä kuvaa tähän sitoen tutkimuksen toteutuksen. Tutkimusasetelmassa tutkimuksen aikana sekä ennen sitä olemassa ollut on kuvattu kulmikkain elementein. Tutkimuksen aikana tehdyt vaiheet ja muodostunut tieto on kuvattu pyöreäkulmaisilla elementeillä. Yhtenäiset nuolet kuvaavat tutkimuksen etenemistä. Katkoviivanuolet kuvaavat vaikutussuhdetta.

Tutkimuksen tarkastelutasot ovat keskus-, alue- ja paikallishallinto. Keskushallintotasolla toimii Pääesikunta. Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen keskustoimisto toimii keskus- ja aluehallintotasolla. Lisäksi aluehallintotasolla toimivat puolustushaarojen esikunnat ja Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen valtakunnalliset puolustushaarapiirit. Paikallishallintotasolla

toimivat maavoimien joukko-osastot, niiden alaiset aluetoimistot ja Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen maanpuolustuspiirit.



puha on lyhenne sanasta puolustushaara

Kuva 1: Tutkimusasetelma

Tutkimusasetelmassa yhdistyy sekä teoreettinen että empiirinen menetelmä. Kirjallisuustutkimuksella muodostetaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joka on tässä tutkimuksessa näkökulma, jonka avulla tutkimuksen tapausta tarkastellaan.<sup>25</sup> Kirjallisuustutkimuksella teoria sidotaan aiempiin tutkimuksiin. Tutkimuksen empiirinen osuus on tapaustutkimus. Siinä Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen ja Puolustusvoimien yhteistyötä tarkastellaan kontekstissaan, jossa tutkimattomasta ilmiöstä luodaan mahdollisimman selkeä kuvaus. Empiirissä osuudessa pyritään tuottamaan tietoa, joka mahdollistaa ilmiön ymmärtämisen.

<sup>25</sup> Alasuutari (2011), s. 79

Tutkijan esiymmärrykseni perustuu omakohtaiseen tietoon ja kokemukseen. Se vaikuttaa siten, että tutkijalla on valmiiksi ennakkokäsityksiä esimerkiksi tapaukseen liittyvistä organisaatioista ja niiden toiminnasta. Itselläni niitä on myös tutkimuksen tapauksesta. Esitiedosta huolimatta tutkijan on tavoiteltava objektiivisuutta tutkimuksessaan. Oman esiymmärryksen sitominen tutkimusasetelmaan auttaa tässä.<sup>26</sup>

### 1.5. Tieteenfilosofiset lähtökohdat

Tieteenfilosofiassa keskitytään tarkastelemaan tieteellisen tiedon luonnetta, sen hankintaprosessia ja pätevyyttä. Tieteenfilosofiset taustaoletukset muodostavat perustan ja osaltaan määrittävät tutkimuksen tavoitteita, toteutusta ja tuloksia. Tiede on valintoja, eikä yhtä ainoaa pätevää tai yhtenäistä käsitystä tiettyyn tutkimukseen soveltuvasta valinnasta ole olemassa. Tutkijana tulisi olla tietoinen tutkimuksensa taustaoletuksista ja niiden rajoituksista. Jokaisella tutkijalla on implisiittiset ja eksplisiittiset tieteenfilosofiset taustaoletuksensa. Kysymys on siitä, kuinka hyvin tiedostan ne ja kuinka hyvin pystyn tuomaan ne tutkimusraportissani esille. Tutkimusraportissa tulee siis ottaa kantaa ainakin ontologiaan, epistemologiaan ja metodologiaan.<sup>27</sup> Näiden lisäksi tuon esille ihmiskäsitykseni.

Ontologia tarkastelee todellisuuden luonnetta, pohjimmiltaan kysymys on siitä, miten jokin on. Tutkija ilmaisee kantansa siihen, miten uskoo, että asia tai ilmiö on olemassa. Tämä on erityisen tärkeää esimerkiksi monissa organisaatiotutkimuksissa sen vuoksi, että usein tutkimuksen kohde on luonteeltaan tai olemistavaltaan abstrakti. Tutkijan tekemä tutkimuksen kohdeilmion olemassaolon luonnetta koskeva ontologinen ratkaisu rajaa osaltaan tutkimuksen toteuttamista ja tutkimuksen avulla saatavia tuloksia. Ihmistieteille tyypillinen tutkimuksen kohde on mielen konstruoima maailma, joka rakentuu ja välittyy merkityssisältöinä. Organisaatiokontekstissa tarkasteltavat ilmiöt ovat usein luonteeltaan sellaisia, että ne ovat olemassa vain ihmisen kautta, ne siis rakentuvat ja niitä ylläpidetään ihmisen välisessä vuorovaikutuksessa. Tällaiset ilmiöt ovat toimijoille tarkoituksenmukaisia ja merkityksellisiä, siksi niitä voidaan ymmärtää ainoastaan näiden tarkoitusten ja niille annettujen merkitysten kautta.<sup>28</sup>

Lähestymistapani on sosiaalinen konstruktivismi, jonka mukaisesti maailmasta saatu tieto ja kokemukset rakentuvat yksilöiden välillä. Lähestymistapa pohjautuu ajatukseen siitä, että käsityksemme todellisuudesta ovat rakentuneet yksilöiden välisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, eli intersubjektiivisesti. Kielellä ja kielellisellä ilmaisulla on merkitys maailman

---

<sup>26</sup> Aaltio & Puusa (2011), s. 159

<sup>27</sup> Puusa & Juuti (2011), s. 13

<sup>28</sup> sama, s. 13–14

rakentumisessa, koska todellisuuden kohteet ja näille annetut merkitykset välittyvät nimen-omaan kielessä. Todellisuutta tuotetaan ihmisten ajattelun ja toiminnan kautta. Intersubjektii-visessa maailmassa kieli on väline, jolla voidaan puhua abstrakteista asioista, kuten arvoista.<sup>29</sup>

Epistemologia tutkii tiedon käsitettä, tiedon lajeja ja alkuperää, tiedon saavuttamisen mahdollisuuksia sekä saavutetun tiedon luotettavuutta ja varmuutta. Epistemologiassa pohditaan siis tietämisen tapoja sekä mahdollisuutta ja otetaan kantaa siihen, minkä voidaan tulkita olevan totta.<sup>30</sup> Tieto, tieteellinen tieto ja totuus ovat ihmisten muodostamaa, sosiaalisesti rakentamaa. Tieto on aina siis konstruktio eli tietoa konstruoidaan, myös tässä tutkimuksessa.

Epistemologinen jako tehdään usein rationalismin ja empirismin välillä.<sup>31</sup> Empiristisen näkemyksen mukaan tieto ja oikeutettu uskomus perustuu havaintoon ja kokemukseen. Empiirisessä tutkimuksessa tiedon muodostaminen perustuu tutkimuskohteesta tehtyihin havaintoihin. Empiirisessä tutkimuksessa tutkimusaineisto on keskeisessä roolissa ja siitä tehdään konkreettisia havaintoja analysoimalla.<sup>32</sup> Tämän tutkimuksen keskeisin osuus on empiirinen.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan ihmiskäsityksen esille tuominen on erityisen tärkeää siksi, että laadullinen tutkimus suosii ihmistä tiedonkeruun instrumenttina ja tutkimuksen kohteena ovat muut ihmiset tai, kuten tutkimuksessani, heidän inhimillinen kokemusmaailmansa ja sen kautta muodostuneet käsitykset ja tulkinnat.<sup>33</sup> Ihmiskäsityksen voi mieltää käsitykseksi ihmisen perusolemuksista.<sup>34</sup> Ihmiskäsitykseni mukaan ihminen on vuorovaikutteinen ja tavoitehakuiseen toimintaan kykenevä. Toimintaan vaikuttavat eriaisteiset arvot, joiden lisäksi ihminen tahtoisesti tai tahtomattaan samaistuu häneen liittyviin sidosryhmiin, kuten työyhteisöön. Ihminen jaottelee asioita positiivisiksi ja negatiivisiksi. Tyypillistä on, että kysyttäessä ihminen tuo esille positiiviseksi kokemiaan asioita, mutta pyrkii vähättelemään negatiivisten asioiden olemassaoloa. Ihmiskäsitykseni vaikuttaa haastatteluiden lisäksi analyysin yhteydessä tapahtuvaan tulkintaan.

<sup>29</sup> Rantapelkonen & Koistinen (2016), s. 50–51

<sup>30</sup> Puusa & Juuti (2011), s. 19–20; Rantapelkonen & Koistinen (2016), s. 23–24

<sup>31</sup> Rantapelkonen & Koistinen (2016), s. 23–24 ja 21–22

<sup>32</sup> sama, s. 21–22

<sup>33</sup> Puusa & Juuti (2011), s. 22

<sup>34</sup> Kielitoimiston sanakirja, viitattu 11.7.2017

Kolmas tieteenfilosofian osa-alue, johon tutkijan on otettava kantaa, on metodologia, eli oppi tieteen järkevistä menetelmistä. Tutkijan metodologiset valinnat ovat sidoksissa tutkijan tekemien ontologisten, epistemologisten oletusten ja ihmiskäsityksen suhteen.<sup>35</sup> Tutkimuksen metodologiset eli menetelmälliset valinnat perustelen kolmannessa luvussa.

## 1.6. Sotilassosiologia

Tutkimustyöni kuuluu sotilassosiologian tutkimusalaan, joten on perusteltua esittää tämä työn ja sotilassosiologian yhteys. Sosiologiaan liittyy todellisuudesta tehtyjen havaintojen tutkiminen järkipärisesti. Sen historian voidaan sanoa alkaneen jo vanhoista kreikkalaisista filosofeista, jotka alkoivat selittää luonnon ja yhteiskunnan ilmiöitä järjellään.<sup>36</sup> Sanan sosiologia juuret liittyvät latinan kielen sanoihin socius, toveri tai matkakumppani, societas, yhteiskunta ja kreikan kielen sanaan logos, oppi tai tieto. Määritelmän perusteella voi päätellä sosiologian mielenkiinnon kohdistuvan tietoon yhteisöistä ja yhteiskunnista.<sup>37</sup> Sosiologia on tieteenalana kriittinen yhteiskuntatiede, jonka sovellusalue on laaja ja sen erityisalut, kuten sotilassosiologia, määrittelevät itsensä konkreettisten tutkimusteemojen kautta. Sosiologian tavoite on tulkita yhteiskuntaa ja käsitteellistää sitä.<sup>38</sup> Tallbergin mukaan sotilassosiologia soveltaa sosiologian käsitteitä, teorioita ja metodeja analysoidessaan mm. asevoimien käsityksiä sekä asevoimien ja muiden instituutioiden välisiä suhteita. Sen ydinaluetta ovat asevoimien ja muun yhteiskunnan väliset suhteet sekä sotilasorganisaation rakenteet ja prosessit.<sup>39</sup>

Sotilassosiologian klassikkona pidetään vuoden 1949 kaksiosaista teosta ”The American soldier”, jossa kuvataan amerikkalaisten sotilaiden käyttäytymistä ja asenteita toisessa maailmasodassa. Knut Pippingin väitöskirja vuodelta 1947 ”Kompaniet som samhälle” (”Komppania pienois-yhteiskuntana”) on suomalainen sotilassosiologian klassikko. Se kuvaa jatkosodan konekiväärikomppanian sosiaalista rakennetta, miesten asenteita sekä virallisen ja epävirallisen organisaation suhdetta toisiinsa.<sup>40</sup> Edellä mainittujen lisäksi sotilassosiologiaan liitetään yleisesti sotilasorganisaatioon ja maanpuolustukseen liittyvät käsitteet: arvot, roolit, motivaatio, maanpuolustustahto. Näihin liittyviä tutkimuksia on tehty useita viime vuosien aikana.<sup>41</sup> Sosiologian yksi erikoisalue on organisaatiososiologia, joka tutkii erilaisia organisaatioita ja niissä esiintyviä ilmiöitä.<sup>42</sup> Suurempia organisaatioita tutkivan organisaatiososiologian ja

<sup>35</sup> Puusa & Juuti (2011), s. 22

<sup>36</sup> Eskola (1968), s. 8

<sup>37</sup> Saaristo ja Jokinen (2004), s. 14

<sup>38</sup> Rantapelkonen & Koistinen (2016), s. 123

<sup>39</sup> P Tallberg, luento YEK 58:lle.28.9.2015

<sup>40</sup> Harinen ja Alanen (2001), s. 80

<sup>41</sup> MPKK:n kirjaston tietokannasta haettujen viitteiden perusteella.

<sup>42</sup> Harinen ja Alanen (2001), s. 81



pienryhmiä tutkivan sosiaalipsykologian käsitteiden ja tutkimusmenetelmien soveltaminen ovat yliopistollisten tieteenalojen näkökulmasta sotilassosiologisen tutkimusten ytimenä, kun tutkitaan sotilasorganisaation ja sotilasyhteisön ilmiöitä.<sup>43</sup>

Tämän tutkimustyön ja sotilassosiologian välistä yhteyttä voi perustella muutamalla tavalla. Ensimmäisen yhteyden voi rakentaa sanan socius ”matkakumppani” kautta, sillä voisi todeta tutkimustyöhön liittyvien osapuolten matkanneen yhdessä pitkän matkan. Toinen yhteys liittyy asevoimien ja muun yhteiskunnan väliseen suhteeseen ja sotilasorganisaation prosesseihin. Maanpuolustuskoulutusyhdistys edustaa omalla tavallaan muuta yhteiskuntaa. Puolustusvoimien yhteistyötä Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen kanssa, kaikissa eri muodoissaan, voi tarkastella sotilasorganisaation prosessina. Keskeisin yhteys sotilassosiologiaan muodostuu kuitenkin yhteistyön kautta. Yhteistyö on ilmiö. Käyttäytymisestä tekee sosiaalista siihen kohdistetut odotukset. Sosiaalisen ilmiön olemassaolo edellyttää, että ihmisillä on siihen kohdistuvia odotuksia ja sitä koskevia käsityksiä. Kohdistetut odotukset voivat tehdä fyysisestä ilmiöstä, biologisesta oliosta, kuten sotilaasta sosiaalisen. Erinäiset odotukset, erityisesti sotilaan rooliin kohdistuvat, tekevät sotilaasta yhteisön ja yhteiskunnan jäsenen.<sup>44</sup> Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen ja Puolustusvoimien yhteistyö on sosiaalinen ilmiö, koska siihen kohdistuu odotuksia. Näiltä osin sosiaalinen tutkimuskohde eroaa merkittävästi esimerkiksi tekniikan tutkimuskohteesta. Robotti ei tiedä, että sitä tutkitaan, eikä sen käyttäytyminen muutu siitä tutkitun tiedon perusteella. Tämä seikka tekee sosiologian ja sen tutkimuskohteen suhteen toisenlaiseksi.<sup>45</sup> Oletettavaa on, että yhteistyöstä saatu tutkittu tieto muuttaa sitä tai ainakin siihen kohdistettuja odotuksia.

---

<sup>43</sup> Harinen (2011), s. 100

<sup>44</sup> Allardt ja Littunen (1966), s. 14–15

<sup>45</sup> Saaristo ja Jokinen (2004), s. 27

## 2. STRATEGINEN KUMPPANUUS

### 2.1. Yleistä

Tutkimuksen teoreettinen osuus muodostuu kirjallisuustutkimuksesta. Perehdyin kumppanuuteen ja sen eri muotoihin ennen varsinaisen kirjallisuustutkimuksen tekemistä. Vapaamuotoisempi perehtyminen aiheeseen auttoi ymmärtämään strategista kumppanuutta ja antoi perusteet kirjallisuustutkimuksen toteuttamiselle. Tarkastelen ensimmäiseksi tämän esitiedon perusteella muutamien eri tutkijoiden näkemyksiä kumppanuudesta ja strategisesta kumppanuudesta. Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen ja Puolustusvoimien yhteistyön taustalla vaikuttaa myös poliittinen ohjaus. Tämän vuoksi on syytä perehtyä myös puolustushallinnon käsityksiin strategisesta kumppanuudesta. Tarkastelu tapahtuu puolustushallinnon asiakirjojen, ohjesääntöjen ja oppaiden perusteella. Tarkastelu on seuraavassa alaluvussa. Sen jälkeen käsittelen kirjallisuustutkimuksen. Viimeisessä alaluvussa julkaisen kirjallisuustutkimuksen tuloksen, strategisen kumppanuuden nelikentän.

Kumppanuuden voi ymmärtää tavanomaista ostaja-myyjä -suhdetta syvällisemmäksi yhteistyöksi, jossa osapuolet kehittävät toimintaansa yhdessä.<sup>46</sup> Suomisanakirjan mukaan kumppanuus on molempia osapuolia hyödyttävä liikesuhde.<sup>47</sup> Kumppanuus on eri asteissaan yhteistyötä. Toivolan mukaan harva pystyy globaalissa toimintaympäristössä ja kiristyvässä kilpailussa tehokkaaseen kilpailuun omin voimin. Siksi toimintaympäristön muutokseen varaudutaan erikoistumalla, keskittymällä ydinosaamiseen ja rakentamalla monipuolisia yhteistyöverkostoja.<sup>48</sup> Ne kehittyvät kokeilu- ja neuvotteluvaiheesta, sitoutumisvaiheen kautta kumppanuusvaiheeseen. Yhteistyön kehittyneimmässä vaiheessa osapuolten välinen vuorovaikutus tiivistyy ja ne integroituvat tiiviimmin toisiinsa ohi organisaation ja tehtäväkohtaisten rajojen. Muodostuu yhteistä sitoutumista, panostusta yhteistyöhön sekä uskoa yhteistyön jatkumiseen tulevaisuudessakin.<sup>49</sup> Kumppanuuksilta edellytetään erikoisosaamista, molemmin puolista hyötyä, täydentävää osaamista, strategisia sidonnaisuuksia, vahvaa sitoutumista ja tiivistä vuorovaikutusta.<sup>50</sup>

Vesalainen pitää kumppanuutta yritysten kahdenvälisen suhteen kehittyneimpänä ilmenemismuotona. Se ei kuitenkaan koskaan ole itse tarkoitus, vaan yhteistyön syvyyden määrittää aina tarkoituksenmukaisuus. Varsin pitkälle kehittyvissä yritysten välisissä suhteissa tarvitaan osa-

<sup>46</sup> Jalanka, Salmenkari & Winqwist, s. 54

<sup>47</sup> Suomisanakirja viitattu 7.7.2017

<sup>48</sup> Toivola (2006), s. 9–10

<sup>49</sup> sama, s. 59–60

<sup>50</sup> sama, s. 102

puolilta molemminpuolista panostusta, sitoutumista, vastavuoroisuutta, samalla tavoin ymmärrettyjä periaatteita ja yhteisen tai tasapuolisesti jakautuvan hyödyn realisoitumista.<sup>51</sup>

Ståhle ja Laento määrittelevät kumppanuuden peruselementeiksi tietopääoman, lisäarvon ja luottamuksen. Nämä elementit liittyvät toisiinsa ja niiden hallinta määrittelee kyvyn rakentaa onnistuneita kumppanuussuhteita.<sup>52</sup> Kumppanuus kehittyy luottamuksen kasvaessa ja tietopääoman integraation syventyessä. Samalla arvonnäkökulma ja riskit kasvavat. Kehitys alkaa operatiivisena kumppanuutena ja syvenee taktisen kumppanuuden kautta strategiseksi kumppanuudeksi.<sup>53</sup> Strategisella kumppanuussuhteella pyritään tietopääoman yhdistämiseen siten, että molemmat kumppanit saavuttavat merkittävää strategista etua itselleen. Kumppanit ovat todellisessa riippuvuussuhteessa, koska yhteys edellyttää syvällistä oman tietopääoman paljastamista ja luovuttamista yhteiseen käyttöön. Suhteet muodostuvat intensiivisiksi ja monimuotoisiksi ja vaativat paljon luottamusta. Strateginen kumppanuus on erittäin haavoittuva ja riskialtis suhde, mutta sillä on myös kaikkein suurimmat lisäarvon tuottamisen mahdollisuudet. Se on yhteistyötä, jonka avulla kumppanit pääsevät uudelle osaamisen ja tuottavuuden tasolle.<sup>54</sup>

Kiiskisen, Linkoahon ja Santalan mukaan haastavin, haavoittuvin ja palkitsevin yhteistyösuhteen muoto on strateginen kumppanuus, jonka osapuolia he kutsuvat elinkumppaneiksi. Kehitys strategiseksi kumppaniksi tapahtuu suhteen syvenemisen kautta. Elinkumppanin roolille ominaista ovat avoimuus, keskinäinen luottamus, huippuunsa trimmattu palvelu ja jaettu riski sekä syntyneiden hyötyjen jakaminen. Perinteiset tilaajan ja toimittajan roolit ovat jossain määrin hämärtyneet. Suhteessa voi kuitenkin edelleen erottaa palvelun tarjoajan ja vastaanottajan. Osapuolilta edellytetään innovaatiokykyä ja poikkeuksellista uskallusta<sup>55</sup> Strategiseen kumppanuuteen sisältyy tyypillisesti sopimus yhteisistä pyrkimyksistä, jotka on kyettävä todentamaan ja mittaamaan.<sup>56</sup>

Parkhen mukaan strateginen liitto on kahden organisaation muodostama keskitason liittouma yhteisesti hyödyllisten strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kahdenväliselle yhteistyöjärjestelyille on useita kuvauksia, kuten strateginen kumppanuus, verkostoyritykset tai yhteistyöyritykset.<sup>57</sup> Hänen mukaan strategisella liitolla on emoyhtiölle sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia. Positiivisia ovat tärkeiden strategisten tarpeiden täyttyminen, yhteiset

<sup>51</sup> Vesalainen (2002), s. 200–202

<sup>52</sup> Ståhle & Laento (2000), s. 26 – 27

<sup>53</sup> sama, s. 76–101

<sup>54</sup> sama, s. 101

<sup>55</sup> Kiiskinen, Linkoaho & Santala (2002), s. 127

<sup>56</sup> sama, s. 127–128

<sup>57</sup> Parkhe (1989), s. 3

synergiat, kumppanin osaamisen sisäistäminen ja positiiviset sivuvaikutukset. Negatiivisia puolestaan ovat kumppanin opportunistille altistuminen, sijoitusten takaisinpalautumattomuus, joustavuuden ja oman osaamisen menetys sekä negatiiviset seurannaisvaikutukset.<sup>58</sup>

Heidän esittämänsä mukaan yhteistyö kehittyy tai syvenee eri vaiheiden kautta strategiseksi kumppanuudeksi. Strategiselle kumppanuudelle on eri nimityksiä ja se voidaan mieltää useammalla eri tavalla, esimerkiksi verkostoajattelun kautta. Lisäksi strateginen kumppanuus mielletään kahden osapuolen välisenä yhteistyösuhteena. Myös tutkimuksessani sitä tarkastellaan kahden osapuolen välisenä.

Grantin ja Baden-Fullerin näkemys on, että strategisten kumppanuuksien kasvava merkitys on lisännyt kiinnostusta niiden syiden ja seurausten teoretisointiin. Ilmiön monimuotoisuus on kuitenkin haastanut kyvyn luoda siitä kokonaisvaltaista teoriaa. Ongelma ei niinkään ole teorioiden puute vaan niiden ylitarjonta. Ilmiötä on tarkasteltu esimerkiksi liiketaloudellisten resurssiinippuvuusteorian (resource-dependency theory) ja vaihtokustannusteorian (transaction cost theory) kautta.<sup>59</sup> Voin itse aiheeseen perehtyneenä yhtyä edelliseen näkemykseen. On huomioitava, että esimerkiksi liiketaloudelliset teorit eivät yksinkertaisesti tarkastele, mistä strateginen kumppanuus rakentuu. Koska valmista viitekehystä yhteisyyden tarkastelemiseksi ei ole, päätin perehtyä strategiseen kumppanuuteen tarkemmin kirjallisuustutkimuksen menetelmin.

## 2.2. Strateginen kumppanuus puolustushallinnossa

Puolustushallinnon julkaisujen tavoitteena on luoda ymmärrys, miten strateginen kumppanuus mielletään puolustushallinnossa. Kokemukseni mukaan puolustushallinnossa ja erityisesti Puolustusvoimissa asiat mielletään hyvin usein sen kautta, miten ne on määritelty normeissa, ohjeissa tai ohjesäännöissä. Kuten myöhemmin käy ilmi, pelkät puolustushallinnon määritelmät eivät ole riittävä teoriapohja strategisen kumppanuuden ymmärtämiseksi. Niitä ei voi kuitenkaan jättää tarkastelematta, koska ne ovat olennainen osa tämän tutkimuksen taustaa. Puolustushallinnossa strategista kumppanuutta on käsitelty lähteissä, joihin lukeutuvat:

- Puolustushallinnon kumppanuus (osastrategia)
- Puolustusvoimien logistiikkastrategia
- Puolustusvoimien logistiikka 2015 (hallintonormi)
- Kumppanuuksien hallinta (Pääsikunnan suunnitteluosaston ohje)

<sup>58</sup> sama, s. 140 – 141

<sup>59</sup> Grant & Baden-Fuller (2004), s. 62

- Kenttäohjesääntö yleinen osa (2014)
- Logistiikkaopas

Puolustushallinnon kumppanuusstrategia on puolustusministeriön osastrategia, jossa määritellään kumppanuuden tavoitetilä, tukitoimien luokittelu, järjestämisen tavat, käsitellään kumppanoitumisprosessia ja kumppanuuden hallintaa. Kumppanuusstrategiassa strategisen kumppanuuden määritelmä on:

*Strateginen kumppanuus on puolustusvoimien ja yksityisen sektorin palvelun tuottajan välisen yhteistyön syvällisin muoto. Sen lähtökohtana on sopimukseen perustuva luja, kestävä ja pitkäaikainen yhteistyösuhde, joka jatkuu myös poikkeusoloissa. Strategiselle kumppanuudelle ominaista ovat yhteiset kehittämistavoitteet ja osapuolten varautuminen ja toimintatapojen kehittäminen rauhan aikana valmiuden eri kohottamisen vaiheita, sodan aikaa ja sodan ajan toimintaa varten.*<sup>60</sup>

Strategisessa kumppanuudessa toimittaja toteuttaa Puolustusvoimille rauhan aikana ja poikkeusoloissa samoja palveluita. Siihen voi liittyä henkilökunnan siirtyminen kumppanille ja strategisen kumppanin kanssa solmitaan aina sotataloussopimus.<sup>61</sup> Kumppanuutta muodostettaessa on kiinnitettävä erityistä huomiota riskienhallintaan, tietojärjestelmiin ja osaamiseen.<sup>62</sup> Määritelmän Puolustusvoimien logistiikkastrategiassa ja logistiikan hallintonormissa ovat hyvin samankaltaiset.

*Asiakkaan ja toimittajan välinen pitkäaikainen kumppanuussuhde perustuen keskinäiseen luottamukseen, avoimeen informaation vaihtoon sekä yhteisesti sovittaviin kehittämistavoitteisiin (...)*<sup>63</sup>

*Strategisella kumppanuudella ymmärretään asiakkaan ja toimittajan välistä pitkäaikaista kumppanuussuhdetta, joka perustuu keskinäisiin sopimuksiin, avoimeen informaationvaihtoon sekä yhteisesti sovittaviin kehittämistavoitteisiin.*<sup>64</sup>

Pääesikunnan suunnitteluosaston ohjeessa kumppanuuksien hallinnasta strateginen kumppanuus on määritelty suoraan puolustushallinnon kumppanuutta käsittelevän osastrategian mu-

<sup>60</sup> Puolustushallinnon kumppanuus, s. 4

<sup>61</sup> sama, s. 8

<sup>62</sup> sama, s. 12–13

<sup>63</sup> Puolustusvoimien logistiikkastrategia (2008), liite 2

<sup>64</sup> Puolustusvoimien logistiikka 2015 (hallintonormi), s. 12

kaisesti.<sup>65</sup> Kenttäohjesäännön yleisessä osassa strateginen kumppanuus on määritelty Puolustusvoimien ja yksityisen sektorin väliseksi.<sup>66</sup> Logistiikkaoppaan mukaan strateginen kumppanuus on asiakkaan ja palvelun tai materiaalin toimittajan välistä.<sup>67</sup> Edellä mainittujen määritelmät ovat siis hyvin saman sisältöisiä.

Yhteenvedona puolustushallinnon määritelmistä voidaan todeta, että niissä painottuvat asiakas ja toimittaja -asetelma sekä varautuminen ja valmistautuminen poikkeusoloja tai sodan aikaa varten. Puolustushallinnon kumppanuusstrategiassa strategisella kumppanuudella ja kumppanuudella tarkoitetaan puolustusvoimien ja yksityisen sektorin välistä sopimukseen perustuvaa pitkäjänteistä yhteistyötä. Puolustushallinnon sisäinen tai valtionhallinnon eri toimijoiden välinen syvälinenkin yhteistyö rajataan kumppanuusstrategian ulkopuolelle. Kumppanuusstrategian linjauksia ja periaatteita tulee kuitenkin soveltuvien osin hyödyntää myös valtionhallinnon sisäisten toimijoiden yhteistyön järjestämisessä.<sup>68</sup>

### 2.3. Kirjallisuustutkimus strategisesta kumppanuudesta

Valkolan mukaan kirjallisuustutkimus mahdollistaa aiemmin tuotetun tiedon käytön oman työn pohjana. Sille on luonteenomaista pyrkimys tarkan metatiedon hankkimiseen.<sup>69</sup> Kirjallisuuskatsauksen ja -tutkimuksen käsitteissä on havaittavissa ristiraisuuksia, joten tutkijan on tärkeä tuoda esille, mitä hän käsitteillä tarkoittaa.<sup>70</sup> Tässä tutkimuksessa on kyse kirjallisuustutkimuksesta, koska se mahdollistaa omien ajatusten ja johtopäätösten tuomisen mukaan tulosten raportointiin.<sup>71</sup> Toiseksi kirjallisuustutkimuksen perusta on menetelmän systemaattisuus. Lähteitä etsitään, luokitellaan ja analysoidaan järjestelmällisesti, mahdollistaen niiden tehokkaan ja oivaltavan käytön.<sup>72</sup> Kolmanneksi prosessin kuvauksella on tarkoitus mahdollistaa sen toistettavuus.<sup>73</sup>

Kirjallisuustutkimus mielletään usein suhteellisen kapeasti, vaikka se pitää sisällään useita erityyppejä. Kolme perustyyppiä ovat kuvaileva, systemaattinen ja meta-analyysi.<sup>74</sup> Kuvailevaa voi luonnehtia yleiskatsaukseksi ilman tiukkoja ja tarkkoja sääntöjä. Laajoista aineistoista ja sen valintaa rajoittavien metodisten sääntöjen puutteesta huolimatta ilmiö kyetään kuvaamaan laaja-alaisesti. Systemaattinen kirjallisuustutkimus on tiivistelmä tietyn aihepiirin aiempien

<sup>65</sup> Puolustusvoimien kumppanuuksien hallinta, s. 5

<sup>66</sup> Kenttäohjesääntö yleinen (2014), s. 44

<sup>67</sup> Logistiikkaopas (2015), s. 171

<sup>68</sup> Puolustushallinnon kumppanuus, s. 4

<sup>69</sup> Valkola (2004), s. 42–43

<sup>70</sup> Rantapelkonen & Koistinen (2016), s. 46

<sup>71</sup> sama

<sup>72</sup> Valkola (2004), s. 42–43

<sup>73</sup> Metsämuuronen (2009), s. 47

<sup>74</sup> Salminen (2011), s. 6

tutkimusten olennaisesta sisällöstä. Systemaattisessa kirjallisuustutkimuksessa tutkija käy läpi tutkimusmateriaalia tiiviissä muodossa, pyrkien asettamaan tutkimuksen sekä historialliseen että oman tieteenalansa kontekstiin.<sup>75</sup> Systemaattiseen kirjallisuustutkimukseen voidaan yhdistää aineistolähtöinen sisällönanalyysi.<sup>76</sup>

Toteutin systemaattisen kirjallisuustutkimuksen Salmisen esimerkin sekä Tuomen ja Sarajärven menetelmän kuvauksen mukaisesti.<sup>77</sup> Tutkimuksen toteutus esitetään vaiheittaisena, mutta sen toteutus edellytti kuitenkin joustavuutta vaiheiden välillä. Ensimmäiseksi määrittelin kirjallisuustutkimuksen kysymykset: Mistä näkökulmista strategista kumppanuutta on tutkittu? Miten strateginen kumppanuus on määritelty? Mistä tekijöistä strateginen kumppanuus rakentuu?

Toinen vaihe oli aineiston haku. Aiemmin esittämäni Grantin ja Baden-Fullerin näkemyksen tukemana ja tekemäni esityön perusteella tein päätöksen rajata haut koskemaan opinnäytetöitä (väitöskirjoja, lisensiaattitöitä, diplomitöitä ja graduja). Opinnäytetyöt ovat käyneet läpi oppilaitosten arviointiprosessin, jolloin ne täyttävät niille tutkintovaatimuksittain asetetut laadulliset vaatimukset. Tein haut pääosin kahdella hakukoneella, Taisto ja Melinda,<sup>78</sup> sana- ja asiasanahakuina. Tulokset ovat viitteitä, eli haetulle sanalle asetettujen parametrien mukaisia esiintymisiä kohdetietokannan julkaisuissa. Kahden sanan hauissa etsin katkaistujen hakusanojen yhdistelmää ja molempia hakusanoja, tarkoituksena on siis kasvattaa haun tulosten määrää, kohdistuen haku kaikkiin haettavan sanan muotoihin. Edellä kuvatuilla perusteilla hakujen tulokset olivat seuraavat:

- Taistossa:
  - o Hakusanoilla ”strategi? kumppan?” ja ”kumppan?” yhteensä 27 kappaletta, josta opinnäytteiden määräksi tuli 15 kappaletta. Tulos sisältää aihepiirin kaikki Maanpuolustuskorkeakoululla vuoden 2003 jälkeen laaditut opinnäytteet.
- Melindassa:
  - o Hakusanoilla ”strategi? kumppan?” löytyi 40 viitettä.
  - o Hakusanalla ”kumppan?” löytyi 467 viitettä. Koska haun joukossa oli viitteinä esimerkiksi parisuhdetta käsitteleviä opinnäytteitä, ei kaikkien läpi käynti ollut perusteltua tai tarkoituksenmukaista. Rajasin tuloksen pienentämiseksi haun väitöskirjoihin, tuloksena 80 viitettä.

<sup>75</sup> sama, s. 9

<sup>76</sup> Tuomi & Sarajärvi (2009), s.123

<sup>77</sup> Salminen (2011), s. 16-21; Tuomi & Sarajärvi (2009), s.123

<sup>78</sup> Maanpuolustuskorkeakoulun kirjaston Taisto-kirjastojen tietokanta kattaa Maanpuolustuskorkeakoulun ja Maasotakoulun tietokannat. Melinda on Suomen yliopistokirjastojen yhteistietokanta. Täydensin hakuja Google Scholar –hakupalvelulla, joka on avoin ja maksuton hakupalvelu tieteellisten julkaisujen etsintään.

Kolmannessa vaiheessa rajasin Melindassa löydettyjen 40 ja 80 viitteen joukosta otsikon, tiivistelmän / abstraktin ja asiasanojen perusteella työt, joista vastauksia asettamiini kysymyksiin oli löydettävissä ja hyväksyin ne tarkempaan tarkasteluun. Oman tutkimustyöni aiheesta johtuen halusin erityisesti tietää, mistä näkökulmista Maanpuolustuskorkeakoulun opinnäytteissä oli aihetta tutkittu, joten otin tarkasteluun kaikki viisitoista yleisesikuntaupseerikurssin diplomityötä ja esiupseerikurssin tutkielmaa. Kolmannessa vaiheessa painopiste oli löytää vastauksia kysymyksiin mistä näkökulmista strategista kumppanuutta on tutkittu ja miten strateginen kumppanuus on määritelty. Lopulta tutkimukseen valikoitui yhteensä kaksikymmentäkuusi opinnäytettä, viisitoista niistä on tehty Maanpuolustuskorkeakoulussa ja yksitoista muissa suomalaisissa korkeakouluissa. Lopullinen aineisto on taulukoituna liitteessä 1 ja siitä tehdyt havainnot ja johtopäätökset on esitelty kootusti alaluvussa 2.4.

Neljännän vaiheen tarkoitus oli löytää vastaus kysymykseen, mistä tekijöistä strateginen kumppanuus rakentuu. Vaiheen aluksi rajasin kolmannessa vaiheessa tehdyn tarkastelun perusteella esiupseerikurssin tutkielmat pois aineiston joukosta, koska niissä ei ollut löydettävissä vastauksia tämän vaiheen kysymykseen. Neljännän vaiheen tein aineistolähtöistä sisälönanalyysia hyödyntäen. Tein analyysin Tuomen ja Sarajärven mallin mukaisesti:<sup>79</sup>

1. Strategisen kumppanuuden rakentavien tekijöiden etsiminen.
2. Tekijöiden listaaminen (104 tekijää).
3. Samankaltaisten tekijöiden luokittelu alaluokiksi (20 alaluokkaa) ja alaluokkien nimeäminen.
4. Alaluokkien yhdistäminen ja yläluokkien muodostaminen niistä (4 yläluokkaa).
5. Ylä- ja alaluokkien määrittelemien kirjoittaminen aineiston perusteella.

Alaluokka tarkoittaa yhtä strategisen kumppanuuden tekijää ja yläluokka strategisen kumppanuuden osa-aluetta. Neljästä osa-alueesta muodostui strategisen kumppanuuden nelikenttä, joka on kuvattu tutkimuksen alaluvussa 2.5.

Kirjallisuustutkimus mahdollisti aineiston perusteellisen tarkastelun, joka osoittautui tärkeäksi, mutta ajoittain aikaa vieväksi ja raskaaksi prosessiksi. Asioiden varmistaminen yksittäisten ja huomiota herättävien yksityiskohtien osalta, tarvittaessa alkuperäislähteistä asti, osoittautui vaivan arvoiseksi. Esimerkkinä yksi asioista, jonka tarkastin. Kirjoittajan mukaan strategiseen kumppanuuuteen liittyy usein kiinteä tietotekninen yhteistyö. ”Kumppanuus vaatii sitoutumista

---

<sup>79</sup> Tuomi & Sarajärvi (2009), s. 109



*ainakin osittain yhteisiin tietojärjestelmiin.*”<sup>80</sup> Tämä osoittautui alkuperäislähteestä tarkastamalla väärin tulkitulta. Alkuperäisessä lähteessä tarkastelu kohdistui erityistapaukseen, jossa yhteiset tietojärjestelmät olivat perusteltuja. Alkuperäisestä lähteessä ei kuitenkaan ollut tulkittavissa, että seikka olisi ollut yleistettävissä.<sup>81</sup>

## 2.4. Kirjallisuustutkimuksen tulokset

Maanpuolustuskorkeakoulussa on tehty strategiseen kumppanuuteen tai kumppanuuteen liittyneitä tutkimuksia vuodesta 2003 lähtien. Näistä yhdeksän on johtamisen tutkimuksia, sotatekniikan tutkimuksia on viisi ja sekä taktiikan että sotatalouden tutkimuksia on molempia yksi. Tutkimuksista seitsemän on diplomitöitä, loput esiupseerikurssin tutkielmia. Viimeisimmät työt ovat vuodelta 2015.

Kyseisissä tutkimuksissa strategisen kumppanuuden määrittelyissä korostuu kaksi seikkaa. Kymmenessä työssä strategisen kumppanuuden määritelmä on lainattu tai määrittely on tehty suoraan puolustushallinnon asiakirjojen, ohjesääntöjen tai oppaiden pohjalta. Näin on kahta poikkeusta, Salinia ja Karppista, lukuun ottamatta esiupseerikurssin tutkielmissa.<sup>82</sup> Kahdeksassa työssä on vastaavasti viittaus Stähleen ja Laentoon, joiden määritelmää on hyödynnetty. Tutkimustöissä on usein muistakin viittauksista huolimatta päädytty käyttämään suoraan tai osin puolustushallinnon määritelmään. Tutkimusten aihealueet ja tutkimustehtävät huomioiden on ymmärrettävää, että näin on toimittu. Suuri osa opinnäytteistä on liittynyt kunnossapitoon<sup>83</sup>, muissa töissä on tarkasteltu muonituksen ulkoistamista<sup>84</sup>, kumppanuussuhteen vaikutusta suorituskyvylle<sup>85</sup>, strategisen kumppanuuden osaamisen arviointia<sup>86</sup>, kumppanuuden ohjaamisen huomiointia upseerien koulutusjärjestelmässä<sup>87</sup> ja kumppanuutta Puolustusvoimissa, tulkitsevana käsitetutkimuksena<sup>88</sup>.

Laaksonen on käyttänyt diplomityössään ”Luottamus hyvä, valvonta paras? Puolustusvoimien organisaatiokulttuuri kumppanuushaasteen edessä” omaa määritelmää kumppanuudesta:

*Kumppanuus on pitkäkestoinen strateginen yhteistoimintasuhde, jonka päämääränä on tuottaa lisäarvoa win/win periaatteella myös pitkällä tähtäimellä ja jossa organisaatiot*

<sup>80</sup> Miettunen (2003), s. 19

<sup>81</sup> Haapanen (1993), s. 100–101

<sup>82</sup> Karppinen (2009), s. 30; Salin (2009), s. 15

<sup>83</sup> Kanninen (2008); Karppinen (2009); Leppälä (2015); Tahvanainen (2010); Tilli (2010); Viljanen (2014)

<sup>84</sup> Iitti (2003)

<sup>85</sup> Salin (2009, 2011)

<sup>86</sup> Rautio (2013)

<sup>87</sup> Raatikainen (2015)

<sup>88</sup> Illi (2011)

*ovat riippuvaisia toisistaan. Lisäarvon tuottamiseen päästään kun yhteen sovitetuilla visioilla ja strategioilla, yhteen sovitellulla organisaatiorakenteella sekä yhteisellä oppimisella ja kehittämistyöllä kaikilla organisaatiotasolla. Yhteistyön edellytyksenä kumppanuustasolle kehittymiseksi ovat samankaltaiset, kumppanuutta tukevat organisaatiokulttuurit sekä keskinäisen luottamuksen syntyminen.*<sup>89</sup>

Laaksosen diplomityön pääongelma on: miten puolustusvoimien organisaatio, erityisesti sen organisaatiokulttuuri soveltuu kumppanuuksiin?<sup>90</sup> Laaksosen näkee, että Puolustusvoimissa kumppanuusmaailmaan siirtyminen ei ole ainoastaan tekninen tai käskytyksysymys. Täyspainoinen kumppanuuksiin siirtyminen aiheuttaa paineita sekä organisaation rakenteelle, että organisaatiokulttuurin muuttumiselle.<sup>91</sup> Laaksosen johtopäätökset ajoittuvat vuoteen 2004, jolloin puolustushallinto oli kumppanuuksien osalta alkutaipaleella.

Laineenkareen tutkimuksen pääongelma on selvittää mitkä ovat strategisen kumppanuuden edellytykset henkilöstörahastokontekstissa<sup>92</sup>. Strategisen kumppanuuteen liittyvät kumppanuusstrategian ja kumppanuuden kehittämisstrategian suunnittelu, kehittäminen ja toteutus.<sup>93</sup> Strateginen kumppanuus kehittyy tietoisien kumppanuuden kautta ja tästä syystä strategiat ovat perusedellytys onnistuneelle strategiselle kumppanuudelle. Niiden on vastattava muuttuvaan ympäristöön, eivätkä ne siten saa olla staattisia. Strateginen kumppanuus edellyttää myös ajantasaisia mittausjärjestelmiä, jotka huomioivat strategioiden muutokset ja sopeutuvat niihin.<sup>94</sup>

Salin tapaustutkimus merivoimien kumppanuuksista tarkastelee kumppanuuksia Puolustusvoimien suorituskyvyn tukena. Hänen mukaan kumppanuuden osatekijät ovat: 1) sitoutuminen, 2) ydinosaaaminen, 3) yhteensopivuus, 4) yhteistyön tuoma lisäarvo, 5) riippuvuus, 6) yhteistyösuhteen tavoitteet, 7) vuorovaikutus, 8) luottamus ja 9) riskit.<sup>95</sup>

Yhteenvedona voidaan todeta, että pääosassa Maanpuolustuskorkeakoululla tehdyissä opinäytetöissä ei ole tutkittu itse strategista kumppanuutta, vaan niissä on tarkasteltu tutkittavaa asiaa strategisen kumppanuuden kontekstissa. Puolustushallinnollinen näkökulma on vahvasti läsnä ja tästä syystä määrittely on usein hyvin yhden näköinen. Joukkoon mahtuu kuitenkin ansiokkaita, omaa lähestymistapaa hyödyntäneitä tutkimuksia.

<sup>89</sup> Laaksonen (2004), s. 63

<sup>90</sup> sama, s. 6

<sup>91</sup> sama, s. 115

<sup>92</sup> Laineenkare (2005), s. 13

<sup>93</sup> sama, s. 83

<sup>94</sup> Laineenkare (2005), s. 137–138

<sup>95</sup> Salin (2011), s. 62

Suomalaisissa yliopistoissa tehdyn tutkimuksen voi kuvailla olevan Maanpuolustuskorkeakoulussa tehtyä tutkimusta laaja-alaisempaa. Tutkimustöitä on liiketalouden, kauppatieteiden, tuotantotalouden, yleisen valtio-opin, markkinoinnin ja jopa rakennustekniikan oppiaineista. Tutkimustöissä on havaittavissa samanlainen yhdistävä tekijä kuin Maanpuolustuskorkeakoululla laadituissa opinnäytteissä. Näissä töissä viidessä on viittaus Ståhlen ja Laentoon, mutta havaittavissa on, että viittauksia on Maanpuolustuskorkeakoulun opinnäytteitä monipuolisemmin. Muista yliopistotutkimuksista poiketen Kämäri on hyödyntänyt väitöskirjassaan, joka tarkastelee puolustushallinnon kumppanuusohjelman strategista johtamista, puolustusvoimien määritelmää strategisesta kumppanuudesta:

*Strategisella kumppanuudella tarkoitetaan puolustusvoimien sekä palvelun tai tuotteen toimittajan välistä pitkäaikaista yhteistyösuhdetta, joka perustuu keskinäiseen luottamukseen ja johon liittyy laaja keskinäinen informaation vaihto sekä yhteiset kehittämistavoitteet ja jossa erityispiirteenä on kriisiin varautuminen.*<sup>96</sup>

Kämärin mukaan käsitteellä kumppanuus esiintyy kirjallisuudessa useita eri merkityksiä, eikä kumppanuuden ja strategisen kumppanuuden välinen ero ole myöskään selvä. Hänen tutkimuksessaan kumppanuus on ulkoistamisen tai toiminnon siirtämisen kautta syntynyt tilaaja-tuottajaisuude.<sup>97</sup> Yrityksellä voi olla monia syitä pyrkiä kumppanuuteen ja se on nähtävä yhtenä keinona saavuttaa strategiset päämäärät ja asetetut tavoitteet. Kumppanuus ei siis ole tavoite, mutta sillä tulee olla tavoitteet.<sup>98</sup>

Silvonen on käsitellyt strategisen kumppanuuden tunnusmerkkejä ja haasteita käytännön kumppanuudelle. Hän on pyrkinyt löytämään tärkeimmät näkökulmat, joita palvelun ostajan tulisi mitata ja analysoida, jotta kumppanuuden todellista lisäarvoa voidaan arvioida. Työn tavoitteena on ollut laatia palvelun ostajalle eli Puolustusvoimille yleiset perusteet strategisena kumppanuutena ulkoistetun kunnossapidon mittaamiselle.<sup>99</sup> Hän on hyödyntänyt työssään Ståhlen ja Laennon näkemyksiä strategisesta kumppanuudesta, mutta käsittelee myös yhteistyön ja sen luonteen kuvaamiseen käytetyn terminologian epätarkkuutta. Ilman täsmällistä sisältöä sama termi voi käyttäjästään riippuen eri merkityksen.<sup>100</sup> Silvonen näkee ongelmallisena strategisen kumppanuuden muodostumisprosessin, jossa strateginen kumppani on uusi yritys, jonka palvelukseen Puolustusvoimista on siirtynyt henkilöstöä. Onko strateginen

<sup>96</sup> Kumppanuusohjelman kartoitus- ja suunnittelu Puolustusvoimissa vuosina 2002–2003, Kämärin (2010), s. 82 mukaan

<sup>97</sup> Kämäri (2010), s. 82

<sup>98</sup> sama, s. 83

<sup>99</sup> Silvonen (2006), s. 3

<sup>100</sup> sama, s. 7

kumppanuus tällaisessa kaupallisen sopimisen piiriin kuuluvassa toiminnassa todellista vai onko kyse oikeammin ulkoistamisesta ja ostopalvelusta. Silvonen päätyi käyttämään diplomi-työssään termiä strateginen kumppanuus vain siksi, että se on ollut tarkasteltavan hankkeen reunaehto tai johdon määrittelemä tavoitetilä.<sup>101</sup>

Bordi on koonnut strategisen kumppanuuden määritelmiä suomalaisilta tutkijoilta, joista Lipastin mukaan strategisen kumppanuuden määrittävät aito kumppanuus, yhteinen tuotekehitys, win/win-periaate ja rajoitettu määrä toimittajia. Ilorannan ja Muhonen-Pajusen mielestä strateginen kumppanuus korostaa asiakkaan roolia suunnannäyttäjänä. Vuorovaikutus on intensiivistä ja avointa. Yhteistyötä tiivistää integroidut toimintajärjestelmät ja suunnitteluyhteistyö.<sup>102</sup>

Miettusen mukaan Ellram näkee kumppanuudella eri asteita, peruskumppanuudesta strategiseen kumppanuuteen. Tiedon jakaminen ilmentää kumppanuuden astetta. Peruskumppanuudessa jaetaan tietoa ainoastaan kun, se on välttämätöntä. Strategisessa kumppanuudessa taas kaikki tieto jaetaan mukaan lukien pitkän tähtäimen strategiat.<sup>103</sup> Miettunen tuo esille tutkimuksen tuloksissaan, että haastatellut yritykset ovat tiedostaneet tarpeensa keskittyä omaan ydinliiketoimintaansa ja siihen kuulumattomat osat pyritään ulkoistamaan. Yritykset ovat pyrkinneet tilanteeseen, jossa kumppani valitaan vapaasti ja huolellisten neuvottelujen kautta. Sopimukset ovat tavallisia sopimuksia pidempiä, koska kaikki alusta aloitetut kumppanuusprosessit koetaan uusien riskien ottamisena. Kumppanuuden onnistumisista mitataan säännöllisesti, sovitulla kriteerillä.<sup>104</sup> Myös Haapakoski korostaa jatkuvaa yhteistyön seurantaa ja kehittämistä.<sup>105</sup>

Kauhasen mukaan strateginen kumppanuus aiheuttaa asiakkaalle myös kustannuksia. Hankintakustannukset eivät välttämättä ole markkinoiden edullisimmat. Suhteen ylläpito vaatii aikaa ja panostuksia, joita ei voi mitata rahassa.<sup>106</sup> Hän määrittelee strategisen kumppanuuden seuraavasti:

*Strateginen kumppanuus ostaja-toimittajasuhteessa on oikeudellisesti ja taloudellisesti itsenäisen toimittajan ja taloudellisesti itsenäisen ostavan organisaation muodostama pitkäaikainen, molemminpuoliseen luottamukseen perustuva yhteistyösuhde, jolla on*

<sup>101</sup> Silvonen (2006), s. 8

<sup>102</sup> Bordi (2012), liite 2

<sup>103</sup> Ellram (1993), Miettusen (2003), s. 19 mukaan

<sup>104</sup> Miettunen (2003), s. 79 – 80

<sup>105</sup> Haapakoski (2013), s. 32

<sup>106</sup> Kauhanen (2003), s. 60

*osapuolten yhdessä määrittelemä päämäärä, johon molemmat osapuolet sitoutuvat, ja jonka tarkoituksena on tuottaa molemminpuolista taloudellista ja/tai muuta hyötyä, jota ei muuten olisi mahdollista saavuttaa.*<sup>107</sup>

Kauhanen määrittelee edellytyksiä, joita strateginen kumppanuus asettaa osapuolille: 1) Strategioiden sekä organisaatorakenteiden tulee olla yhteensopivia ja osapuolten tulee yhdessä asettaa kumppanuussuhteelle yhteinen päämäärä ja strategia. Organisaatorakenteen ja johtamisjärjestelmien tulee mahdollistaa käytännön toiminta. 2) Yrityskulttuurin merkitys korostuu ristiriitatilanteissa, jolloin mitataan kuinka hyvin osapuolet itse asiassa toimivat yhdessä. 3) Suhteen koordinaatio liittyy osapuolten väliseen tehtävien jakoon ja toimintarajojen määrittämiseen jokapäiväisessä toiminnassa. 4) Luottamus on uskoa siihen, että toinen osapuoli täyttää velvollisuutensa sekä toimii ennustettavasti ja reilusti. Sitoutuminen on mahdollista pitkällä aikavälillä koordinoituun ja luottamukselliseen suhteeseen. 5) Osapuolten välinen kommunikatio on kahdensuuntaista, usealla yritystasolla ja eri välineillä toteutettua. Avoimuuden ja tiedon suojaaminen on tasapainossa 6) Ristiriitojen ratkaiseminen on suotuisinta toteuttaa yhteisymmärryksessä, ilman toisen osapuolen liian hallitsevaa otetta. 7) Hyödykkeen ominaisuuksien osalta kilpailu ja hyödykkeestä aiheutuvien kustannusten ja laadun välinen suhde merkitsevät paljon ostavalle organisaatiolle.<sup>108</sup>

Juhonen tukeutuu resurssiperusteiseen teoriaan. Hänen työssään korostuu kumppaneiden resurssien ja tavoitteiden yhteensopivuus ja täydentävyys sekä yritysten välisen riippuvuuden tasapaino.<sup>109</sup> Kilpailuetua tavoittelevan yrityksen tulisi miettiä vastausta kysymyksiin, mitä osaamme ja mitkä ovat kyvykkyytemme. Kilpailuetu on usein sidoksissa ydinosaamiseen.<sup>110</sup>

Kaijalaisen tutkimuksen kohteena ollut tavoiteltu strateginen kumppanuus ei koskaan toteutunut. Yhteistyön kariutumisen syiksi hän nostaa osapuolten luottamuksen puutteen, osapuolten eriarvoisen aseman ja erityisesti sen, ettei heikompi osapuoli vastannut ostajan määritelmää strategisesta kumppanista.<sup>111</sup>

Lähteenmäki viittaa strategisen kumppanuuden olevan järjestely, jolla tavoitellaan parempaa kilpailuasetelmaa ja suoritusta resursseja jakamalla. Strategisilla kumppanuuksilla voidaan tehokkaasti vastata mahdollisuuksiin ja ulkoisen ympäristön muutoksiin.<sup>112</sup> Antolan mukaan

<sup>107</sup> Kauhanen (2003), s. 20

<sup>108</sup> sama, s. 62–70 ja 80–84

<sup>109</sup> Juhonen (2004), s. 13

<sup>110</sup> sama, s. 14–15

<sup>111</sup> Kaijalainen (2012), s. 56–58 ja 63–66

<sup>112</sup> Hitt ym. (2000); Jarillo (1998); Gup (2002), Lähteenmäen (2009) s. 19 mukaan

yhteinen visio ja strategia mahdollistavat yhteisten kyvykkyyksien järjestelyn tehokkaasti ja siten lisäten tulevaisuuden arvon tuoton potentiaalia.<sup>113</sup>

Puhto ymmärtää strategisen kumppanuuden pitkäkestoisena organisaatioiden välisenä yhteistyösuhteena määriteltyjen strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja hyötyjen tuottamiseksi molemmille osapuolille hyödyntämällä molempien osapuolten strategisia ja operatiivisia kyvykkyyksiä. Hän viittaa Johnsoniin, jonka mukaan suhde on strateginen, mikäli sillä on vaikutusta tilaajan kilpailukykyyn ja mikäli yhteistyösuhteen päättymisen johtaa tilaajayrityksen kilpailustrategian vaihtamiseen.<sup>114</sup> Puhto vertailee eri tapoja luokitella kumppanuussuhteita ja päättyy johtopäätökseen, että suhteiden luokitteluperusteet vaihtelevat tutkimuksissa hyvin paljon ja luokittelevissa käsitteissä on runsaasti variaatioita. Luokittelun haaste muodostuu suhteen eri ominaisuuksista, joille kaikille voi olla vaikea asettaa selkeitä raja-arvoja.<sup>115</sup>

Yliopistoissa tehdyissä tutkimuksissa näkökulmat vaihtelevat oppiaineittain ja tutkimusaiheittain. Yhtäläisyyksistä huolimatta toisistaan poikkeavat aiheet ja näkökulmat laajentavat näkemystä strategisesta kumppanuudesta. Kirjallisuustutkimus osoittautui käyttökelpoiseksi menetelmäksi strategiseen kumppanuuteen perehtymiseen. Pyrkimykseni esittää prosessi selkeästi ja yksityiskohtaisesti tähtää tutkimuksen toistettavuuteen.

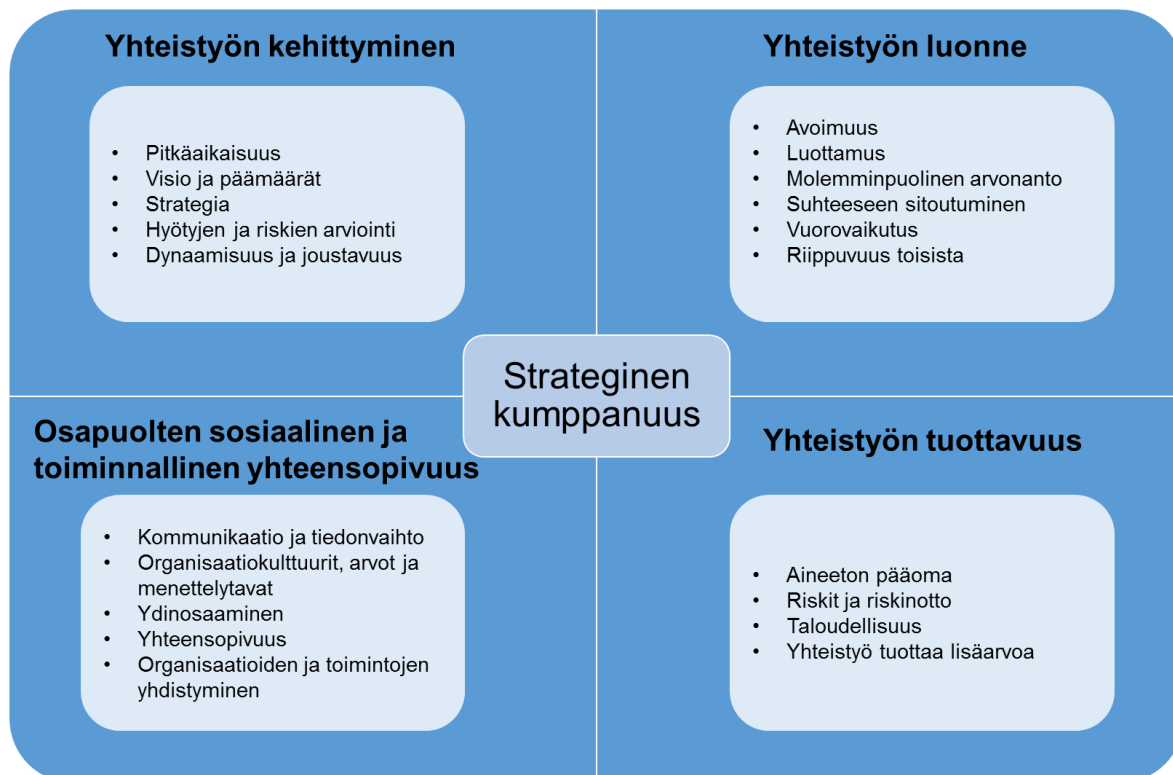
## 2.5. Strategisen kumppanuuden nelikenttä

Strategisen kumppanuuden nelikenttä on kirjallisuustutkimuksen aineistolle tehdyn sisällysanalyysiin tulos. Strateginen kumppanuus muodostuu kahdestakymmenestä tekijästä, joista muodostuu neljä osa-aluetta. Strategisen kumppanuuden nelikenttä muodostuu näistä strategisen kumppanuuden osa-alueista: 1) yhteistyön kehittyminen, 2) yhteistyön luonne, 3) osapuolten sosiaalinen ja toiminnallinen yhteensopivuus ja 4) yhteistyön tuottavuus. Jokaiselle strategisen kumppanuuden nelikentän osa-alueelle on kuvaus ja tekijöille on määritelmät. Strategisen kumppanuuden nelikenttä on esitetty kuvassa 2.

<sup>113</sup> Antola (2009), s. 63

<sup>114</sup> Johnson (1999), Puhdon (2016), s. 39 mukaan

<sup>115</sup> Puhto (2016), s. 39 – 43



Kuva 2: Strategisen kumppanuuden nelikenttä

Strategisen kumppanuuden nelikentän osa-alueet kuvauksineen ja strategisen kumppanuuden tekijät määritelmiseen ovat:

- 1) Yhteistyön kehittyminen on jostain alkava tai alkanut, meneillään oleva toimenpiteiden ja tapahtumien tavoitteellinen, aktiivinen ja jatkuva kokonaisuus.
  - Pitkäaikaisuus<sup>116</sup>: Strateginen kumppanuus syntyy ajan kuluessa. Pitkään jatkunut yhteistyö syvenyy eri vaiheiden kautta strategiseksi kumppanuudeksi. Se voi myös alkaa huolellisista neuvotteluista ja konkretisoituu pidempiaikaisena, vuosia käsittävänä, sopimukseen perustuvana yhteistyönä.
  - Visio ja päämäärät<sup>117</sup>: Yhteistyöllä on oltava osapuolien yhdessä asettama yhteistyön tulevaisuudenkuva ja päämäärät, joihin osapuolet sitoutuvat. Kehittämistavoitteet ja ideat johdetaan molempien osapuolten lähtökohdat huomioon.

<sup>116</sup> Antola (2009); Kauhanen (2003); Laaksonen (2004); Miettunen (2003)

<sup>117</sup> Antola (2009); Juhonen (2004); Kämäri (2010); Laaksonen (2004); Laineenkare (2005); Salin (2011)

- Strategia<sup>118</sup>: On molempien osapuolien hyväksymä, tarkoituksellinen suunnitelma. Kumppanuus- ja kumppanuuden kehittämisstrategiat tähtäävät vision ja päämäärien saavuttamiseen. Osapuolilla on samansuuntaiset ja selvät käsitykset kumppanuuden sisällöistä. Strategiat ovat onnistuneesti jalkautettuja.
- Hyötyjen ja riskien arviointi<sup>119</sup>: Yhteistyötä arvioidaan molemminpuolisesti ja säännöllisesti, yhdessä sovitulla kriteereillä hyötyjen ja riskien osalta.
- Dynaamisuus ja joustavuus<sup>120</sup>: Kumppanuus- ja kumppanuuden kehittämisstrategialta edellytetään dynaamisuutta. Vision ja päämäärien muuttuessa on kyettävä joustavasti muuttamaan kumppanuuden sisältöä, päämääriä ja toimintamalleja. Yhteistyön dynaamisuus mahdollistaa kasvun.

2) Yhteistyön luonne muodostuu yhteistyölle merkittävistä, pääosin inhimillisistä tekijöistä, jotka säilyvät eri tilanteissa.

- Avoimuus<sup>121</sup>: Yhteistoiminta ja vuorovaikutus on avointa. Organisaatiot ja jokainen asianosainen on omaksunut avoimuuteen perustuvan toimintatavan. Avoimuuteen liittyy lisäksi kyky suojata tarvittavilta osin omaa tietopääomaa.
- Luottamus<sup>122</sup>: Koko organisaatiolla ja jokaisella asianosaisella on luottamus yhteistyöhön. Osapuolten välillä vallitsee luottamus kaikilla organisaatiotasolla. Yhteistyösuhde on läpinäkyvä, tavoitteet ja päämäärät ovat molempien osapuolien tiedossa ja yhteisen hyvän tavoittelu on aitoa.
- Molemminpuolinen arvonanto<sup>123</sup>: Osapuolten välillä vallitsee keskinäinen arvostus ja osapuolet ovat tasavertaisia.
- Suhteeseen sitoutuminen<sup>124</sup>: Yhteistyö on normaalia yhteistyötä syvempää ja sitouttaa molempia osapuolia. Yhteistyösuhteeseen panostetaan ja sitoudutaan kaikilla organisaatiotasolla.
- Vuorovaikutus<sup>125</sup>: Yhteistyö perustuu avoimeen vuorovaikutukseen. Kaikki organisaatiotasot ovat vuorovaikutuksessa keskenään.
- Riippuvuus toisista<sup>126</sup>: Ajan myötä osapuolet tulevat riippuvaisiksi toisistaan. Riippuvuussuhde on intensiivistä ja monimuotoista.

<sup>118</sup> Antola (2009); Kauhanen (2003); Laaksonen (2004)

<sup>119</sup> Laineenkare (2005); Miettunen (2003)

<sup>120</sup> Laineenkare (2009); Salin (2011)

<sup>121</sup> Iitti (2003); Salin (2011)

<sup>122</sup> Iitti (2003); Juhonen (2004); Kauhanen (2003); Laaksonen (2004); Miettunen (2003); Salin (2011)

<sup>123</sup> Iitti (2003); Illi (2011); Rautio (2013)

<sup>124</sup> Antola (2009); Juhonen (2004); Kauhanen (2003); Miettunen (2003); Puhto (2016); Salin (2011)

<sup>125</sup> Juhonen (2004); Puhto (2016)



3) Osapuolten sosiaalinen ja toiminnallinen yhteensopivuus muodostuu yksilöihin ja organisaatioihin liittyvistä tekijöistä, jotka mahdollistavat yhteistyön.

- Kommunikaatio ja tiedonvaihto<sup>127</sup>: Osapuolten välillä on jatkuva yhteys. Kommunikointi on kahdensuuntaista ja toteutuu usealla organisaatiotasolla ja eri välineillä. Keskinäinen tiedon ja informaation vaihto on laajaa.
- Organisaatiokulttuurit, arvot ja menettelytavat<sup>128</sup>: Yhteistyö on tietoinen strateginen valinta. Arvot ja organisaatiokulttuurit ovat yhteensopivat. Johtamis- ja menettelytavat on johdettu molempien lähtökohdista. Ristiriidoista keskustellaan ja ne ratkaistaan.
- Ydinosaaminen<sup>129</sup>: Molemmat osapuolet keskittyvät ydinosaamisiinsa, jotka täydentävät toisiaan. Yhteistyö mahdollistaa erikoistumisen omaan ydinosaamiseen.
- Yhteensopivuus<sup>130</sup>: Osapuolet ovat tarkoitusperiltään ja ominaisuuksiltaan yhteensopivia.
- Organisaatioiden tai toimintojen yhdistyminen<sup>131</sup>: Osapuolet toimivat yhteen sovitetuilla organisaatorakenteilla. Osapuolten toiminnot yhdistyvät. Organisaatioiden väliset rajat ovat hyvin matalia ja yhteistyön kehittyessä ne saattavat vähitellen hävitä kokonaan.

4) Yhteistyön tuottavuus on yhteistyön tarkoitus ja yksi sen onnistumisen määreistä.

- Aineeton pääoma<sup>132</sup>: Kaikilla organisaatiotasolla tapahtuu kehittämistyötä ja yhteistä oppimista. Tietopääoma ja osaaminen yhdistyvät, uusia kyvykkyyksiä hallitaan ja laatu paranee. Kumppanilta opitaan ja innovaatiot ovat mahdollisia.
- Riskit ja riskinotto<sup>133</sup>: Yhteistyö on haavoittuva ja riskialtis, kaikki hyödyt ja riskit jaetaan. Riskit kasvavat, mitä enemmän vastuuta kumppanille annetaan ja mitä enemmän kumppaniin luotetaan. Suhteen syveneminen edellyttää kuitenkin molemminpuolista riskinottoa.

---

<sup>126</sup> Haapakoski (2013); Iitti (2003); Laaksonen (2004); Puhto (2016); Salin (2011)

<sup>127</sup> Kauhanen (2003); Miettunen (2003); Puhto (2016)

<sup>128</sup> Bordi (2012); Laineenkare (2005); Puhto (2016)

<sup>129</sup> Juhonen (2004); Salin (2011)

<sup>130</sup> Antola (2009); Juhonen (2004); Kaijalainen (2012)

<sup>131</sup> Juhonen (2004); Laaksonen (2004); Salin (2011)

<sup>132</sup> Bordi (2012); Laaksonen (2004); Lähteenmäki (2006)

<sup>133</sup> Juhonen (2004); Salin (2011)

- Taloudellisuus<sup>134</sup>: Yhteistyössä jaetaan rasitteita ja syntyy kustannussäästöjä. Hyödyt eivät ole aina suoraan verrannollisia kustannuksiin.
- Yhteistyö tuottaa lisäarvoa<sup>135</sup>: Saavutetaan hyötyä, jota ei olisi mahdollista saavuttaa ilman yhteistyötä. Molemmille osapuolille muodostuu lisäarvoa (win/win –asetelma).

---

<sup>134</sup> Kauhanen (2003)

<sup>135</sup> Bordi (2012); Iitti (2003); Kauhanen (2003); Laaksonen (2004); Puhto (2016); Salin (2011)

### 3. TAPAUSTUTKIMUS

#### 3.1. Tapaustutkimuksen perusteet

Tapaustutkimuksessa tutkitaan tapausta, esimerkiksi yksittäistä seikkaa, tapahtumaa tai ilmiötä. Tapaustutkimusta on usein vähätelty tai sen käyttöalue on nähty rajallisena. Kriittisyys on osa tieteellisyyttä, eikä ilman kritiikkiä voi olla puolestapuhujia. Useat sosiologiaa eteenpäin vieneet tutkimukset ovat olleet tapaustutkimuksia.<sup>136</sup> Tapaustutkimuksen juuret ovat sosiologiassa, tosin sen kansantajuistaminen ja käytön oikeutus tieteellisenä tutkimusstrategiana on tapahtunut yhteiskunta- ja liiketaloustieteissä.<sup>137</sup>

Tapaustutkimusta käsittelevissä teoksissa se kuvataan sekä metodina että tutkimusstrategiana. Tapaustutkimusta voi kuvata strategian näkökulmasta monenlaiset tutkimusasetelmat mahdollistavana sateenvarjokäsitteenä, jolle on tyypillistä, että tutkimustehtävänä on ilmiöiden tarkka ja vivahteikas kuvaaminen, toiminnan tarkastelu kontekstissaan sekä usein toimijoiden oman merkityksenannon analyysi.<sup>138</sup> Syrjälän mielestä tapaustutkimus on joustavaa, koska tietoja etsitään sieltä, mistä niitä voi saada. Tapaustutkimus on myös arvosidonnaista, tutkija on mukana koko persoonallisuutensa voimalla ja arvomaailma on yhteydessä näkemykseen, jonka hän muodostaa tutkittavasta ilmiöstä. Tutkijan on tiedostettava ja tuotava ne esille.<sup>139</sup>

Tapaustutkimusta kohtaan esitettyä kritiikkiä perustellaan yleistyksien tekemisen mahdottomuudella. Tällöin tulokset koskisivat vain tutkittua tapausta, eikä niillä olisi laajempaa tieteellistä arvoa. Tällöin tieteellisellä tutkimuksella tulisi aina olla tavoitteena tilastollinen yleistettävyys. On myös esitetty, että tapaustutkimuksessa tutkija ei voi olla objektiivinen, koska on liian lähellä kohdettaan. Lisäksi tuloksien testaamiseksi tapaustutkimus tulisi voida toistaa.<sup>140</sup> Stockerin mukaan kritiikkiin on vastattu esimerkiksi tapaustutkimuksen hyödyllisyydellä päästä kiinni toisiinsa kytkeytyvien tapahtumien muodostamiin prosesseihin, ilmiöiden poikkeaviin ominaispiirteisiin, vuorovaikutuksen mekanismeihin tai merkityksenantoon. Yhteen tai muutamaan tapaukseen keskittyvät intensiiviset tarkastelut voivat onnistua tässä.<sup>141</sup> Yleistämistä ja eri näkökulmia siihen ovat syvemmin käsitelleet esimerkiksi Laine, Bamberg ja Jokinen.<sup>142</sup> Tapaustutkimuksella, kuten monella muullakaan tutkimuksella ei pyritä yleistykseen. Varsinkaan jos tutkimuksen kohdetta ei ole tarpeellista tai edes mahdollista yleistää.

<sup>136</sup> Peuhkuri (2009), s. 291; Laine, Bamberg & Jokinen (2007), s. 12–16

<sup>137</sup> Piekkari & Welch (2011), s. 183

<sup>138</sup> Peuhkuri (2009), s. 292–293

<sup>139</sup> Syrjälä (1994), s.15

<sup>140</sup> Peuhkuri (2009), s. 296–297.

<sup>141</sup> Stocker (1991), s. 92–93, Peuhkurin (2009), s. 297 mukaan

<sup>142</sup> Laine, Bamberg & Jokinen (2007), s. 27–30

Tutkijan tulee itse tiedostaa kuinka lähellä kohdetta on ja pyrkiä objektiivisuuteen tiedostaen, että omilla kokemuksilla ja mahdollisilla ennakkoasenteilla ei voi olla olematta vaikutusta siihen, miten todellisuutta rakentaa. Tuloksien testaaminen edellyttää kaikkien tapaukseen liittyvien tekijöiden säilymistä ennallaan. Aina on muuttujia, jotka voivat muuttaa minkä tahansa tutkimuksen toistettavuutta tai tutkimus saattaa menettää merkityksensä eri syistä, vaikka se valmistuessaan olisi hyvinkin validi.

Staken mukaan tapaustutkimuksessa on tärkeää tapauksen ymmärtäminen ja oppimisen maksimointi. Stake jakaa tapaustutkimuksen mm. tapauksen ja tavoitteiden perusteella kolmeen tyyppiin: intrinsic case study, instrumental case study ja collective case study.<sup>143</sup> Eriksson ja Koistinen käyttävät näistä nimityksiä itsessään arvokas, välillinen ja kollektiivinen tapaustutkimus. Viimeksi mainitussa on useita tapauksia, joiden välillä on koordinaatio tai rinnasteisuus. Välillisen tapaustutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää jotain muuta kuin vain kyseistä tapausta. Tapaus itsessään ei ole kiinnostava.<sup>144</sup> Niin kuin tässäkin tutkimuksessa, itsestään arvokkaassa tapaustutkimuksessa tutkijalla on erityinen kiinnostus ainutlaatuihin tapaukseen ja tarkoituksena on ymmärtää tapausta hyvin kaikkine yksityiskohtineen.<sup>145</sup>

Tutkimuksen vaikein toimenpide on ehkäpä hyvien tutkimuskysymysten suunnittelu, sellaisten jotka ohjaavat tarkastelua ja ajatusta riittävästi, mutta eivät liikaa.<sup>146</sup> Monessa opinnäytetyössä ja joskus metodikirjallisuudessa mainitaan, että tapaustutkimus etsii vastauksia kysymyksiin kuinka ja miksi. Tässä yhteydessä on pääsääntöisesti viitattu Robert K. Yin tapaustutkimusta käsittelevän teoksen eri painoksiin. Yin käsittelee tapaustutkimusta metodina ja suosittelee kuinka ja miksi -kysymysten yhteydessä käyttämään metodina tapaustutkimusta.<sup>147</sup> Syrjälä korostaa tutkimuskohteen valinnan ja rajaamisen jälkeistä otantamenettelyä, ei satunnaisena, vaan tarkoituksellisen ja harkittuna. Tässä yhteydessä hän näkee tapaustutkimuksen ongelmanratkaisun kohdistuvan mitä, miten ja miksi -kysymyksiin.<sup>148</sup> Stake käsittelee tutkimuskysymysten merkitystä syvemmin. Hän näkee asiat käsitteellisinä rakennelmina ja asiakysymykset ensisijaisina tutkimuskysymyksiä. Niillä ohjataan huomio monimutkaisuuteen ja ymmärtämistä edistävään asiayhteyteen. Stake käsittelee myös informaatiokysymyksiä, jotka saattavat auttaa käsitteellistämään asioita. Informaatiokysymykset eivät ole tutkimuskysymyksiä, pikemminkin apukysymyksiä tai haastattelukysymyksiä. Staken mukaan ”Tutkimuk-

<sup>143</sup> Stake (1995), s.3-4

<sup>144</sup> Eriksson & Koistinen (2014), s. 15–16; Stake (1995), s. 3–5

<sup>145</sup> sama

<sup>146</sup> Stake (1995), s. 15.

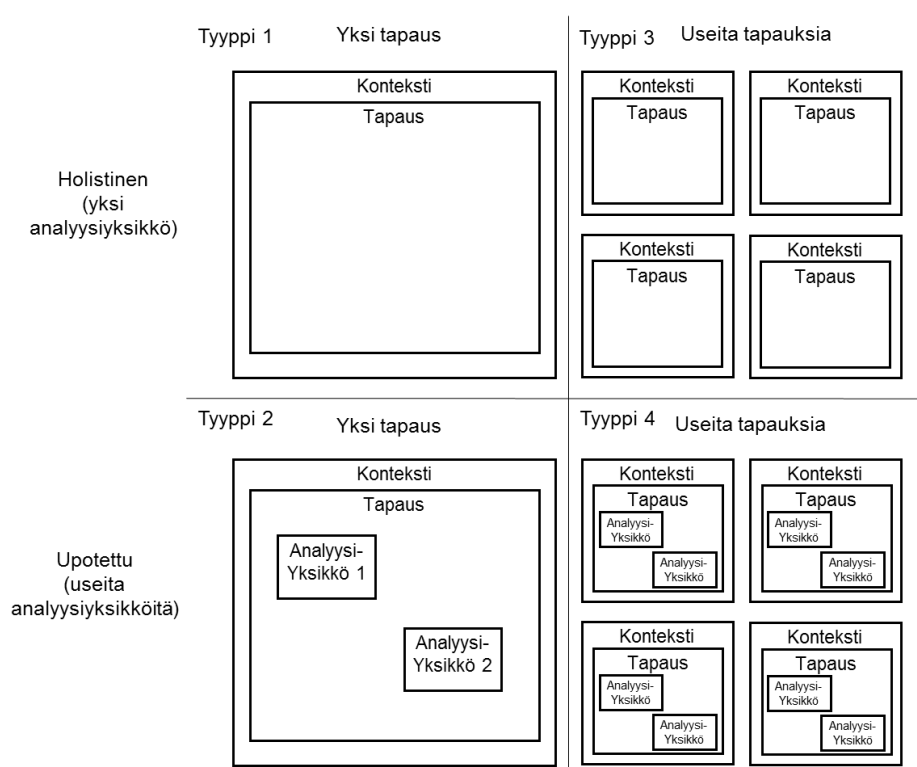
<sup>147</sup> Yin (2014), s. 3-11

<sup>148</sup> Syrjälä (1994), s. 22–23

sesta ei tee hyvää hyvä metodi vaan hyvä ajattelu.”<sup>149</sup> Hän käyttää monen tyyppisiä kysymyksiä esimerkeissään, eikä erittele Yin ja Syrjälän tapaan, mitkä ovat tapaustutkimuksen kysymyssanoja. Kysymyksiä käsitelleiden näkemysten perusteella kysymyksen muoto ei määritä, onko kyseessä tapaustutkimus.

Stake korostaa kontekstin merkitystä: Jos haluaa luoda lukijalle kokemuksen paikallaolosta, tulee fyysinen tilanne kuvata hyvin, joillekin tutkijoille ja useimmille lukijoille fyysinen tila on välttämätön merkitysten luomiseksi. Konteksti ei ole vain fyysistä, mutta se auttaa ymmärtämään tapausta. Erityisesti itsestään arvokkaassa tapaustutkimuksessa tulee kiinnittää huomiota tapauksen kontekstiin.<sup>150</sup> Piekkari ja Welch muistuttavat, että tapaustutkimuskäsitteen käyttö edellyttää tapauksen tarkastelua niin aiemman tutkimuksen kuin välittömän kontekstin valossa.<sup>151</sup>

Yin jaottelee tapaustutkimukset neljään eri ryhmään (kuva 4). Ne jaetaan yhden tai usean tapauksen tutkimuksiin ja edelleen holistisiin ja upotettuihin tutkimuksiin analyyysiyksiköiden määrän perusteella.



Kuva 3: Tapaustutkimuksen jaottelu Yin mukaan<sup>152</sup>

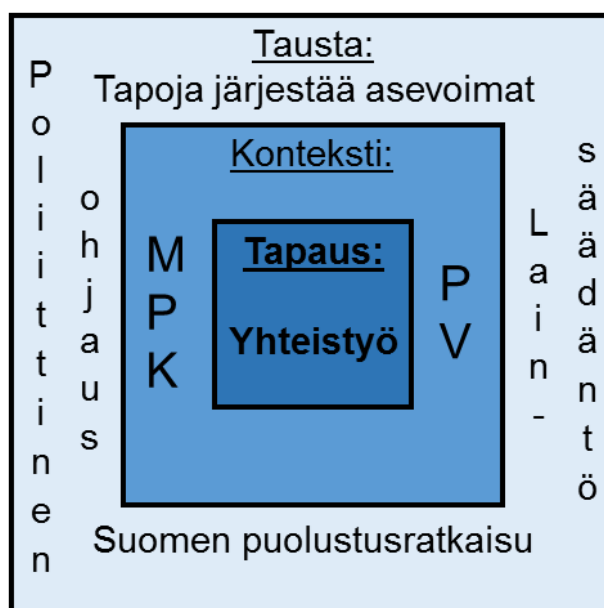
<sup>149</sup> Stake (1995), s. 29

<sup>150</sup> sama, s. 63-64

<sup>151</sup> Piekkari & Welch (2011), s. 184

<sup>152</sup> Yin (2014), s. 50

Tässä tutkimuksessa tapaustutkimus on tutkimusstrategia ja kyseessä on itsestään arvokas tapaustutkimus. Tämä tutkimus edustaa Yin jaottelun (kuva 3) mukaisesti tyypin yksi mukaisista tapaustutkimuksista, jossa yksi tapaus muodostaa yhden analyysiyksikön. Tapaustutkimus soveltuu tähän tutkimukseen, koska se mahdollistaa tapauksen tarkastelun kontekstissaan: toisin sanoen tapaus eristetään kontekstin avulla muusta ympäröivästä, keskittyen tapauksen yksityiskohtiin. Itsestään arvokkaan tapauksesta tekee tutkijan kiinnostuksen lisäksi sen ainutlaatuisuus. Yhteistyö on ainutlaatuista kahdella tavalla vertailtuna. Ensimmäiseksi, Puolustusvoimilla on eriasteisia yhteistyösuhteita useiden yhteistyöosapuolien kanssa, yhteistyö Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen kanssa on ainut yhteistyö vapaaehtoisen sotilaskoulutuksen osalta. Toiseksi, Puolustusvoimilla on eriasteisia kumppanuuksia yritysten kanssa, jotka toimivat liiketoimintaperiaatteella. Muihin Puolustusvoimien kumppanuuksiin verrattuna tutkimuksen tapaus, yhteistyö, on ainut kumppanuus, joka on solmittu julkisoikeudellisen yhteistyön kanssa. Esitetyillä perusteilla kyseessä on itsessään arvokas tapaus.



Kuva 4: Tapaus, konteksti ja tausta<sup>153</sup>

Kuvassa neljä on esitetty tämän tutkimuksen tapaus, sen konteksti ja tausta. Tämän tutkimuksen tapaus on Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen (MPK) ja Puolustusvoimien (PV) välinen yhteistyö. Tapauksen kontekstin muodostavat yhteistyöosapuolet. Tapauksen taustan muodostavat erilaiset tavat järjestää asevoimat ja Suomen puolustusratkaisu, yhteistyöhön vaikuttava lainsäädäntö ja poliittinen ohjaus. Tapauksen empiirinen tarkastelu tehdään tutkimuksen teoreettista viitekehystä, strategisen kumppanuuden nelikenttää, hyödyntäen.

<sup>153</sup> Kuva 5 tapaus, konteksti ja tausta on muodostettu kuvassa 4 esitettyä Yin tyyppiä 1 mukaillen

### 3.2. Tapauksen tausta

Tapaustutkimuksen tausta muodostuu asevoimien järjestämistavoista ja Suomen puolustusratkaisusta. Siihen kuuluvat myös lainsäädäntö ja Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen ja Puolustusvoimien yhteistyöhön vaikuttava poliittinen ohjaus. Käsittelen alaluvun lopuksi valtioneuvoston selonteon, Suomen turvallisuus- ja puolustuspolitiikka 2012, sisältöä ja sen vaikutusta vapaaehtoiseen maanpuolustuskoulutukseen sekä teen muutamia huomioita vuoden 2017 Puolustuselonteosta.

Valtion asevoiman järjestämisen tapa voidaan teoreettisesti esittää seuraavasti: Ensiksi määritetään se, mitä halutaan suojella. Toiseksi mietitään uhkamalleja ja muita aseellisen voiman käyttötarpeita sekä erilaisia muita rajauksia, kuten esimerkiksi sotilaallista liittoutumattomuutta tai liittoutumista. Näiden pohjalta saadaan perusteet asevoiman järjestämiselle eli miten pitää kyetä taistelemaan, missä ja kuinka paljon vähintään tarvitaan sotilaita sekä millaisia aseita ja välineitä vaaditaan. Tämän jälkeen pohditaan ja päätetään se, miten sotilaat ja välineet hankitaan sekä miten taloudelliset resurssit varmistetaan. Lopulta on pohdittava, miten vaatimukset kyetään täyttämään mahdollisimman edullisesti, hyvin ja oikeudenmukaisesti koko yhteiskunnan kannalta.<sup>154</sup>

Asevoimien suurin mahdollinen koko on sidoksissa siihen, onko armeija pysyvä vai laajennettava. Henkilöstön hankinnan tapa voi perustua pakkoon, kuten esimerkiksi asevelvollisuuteen tai vapaaehtoisuuteen. Niin sanotun pysyvän armeijan rivit voidaan täyttää kummallakin järjestelmällä. Pysyvät armeijat perustuvat länsimaissa pääsääntöisesti vapaaehtoiseen värväytymiseen. Pysyvillä armeijoilla on jatkuvasti aseissa paljon sotilaita, joilla ei ole muuta ammattia, joten näitä kutsutaan ammattiarmeijoiksi. Tällöin viitataan armeijaan, joka on koostettu täysipäiväisistä, palkallisista sotilaista ja jonka vahvuudesta suuri osa on ”sodanajan joukkoja”. Pysyvä armeija siis yleensä samaistetaan niin sanottuun ammattiarmeijaan, kun taas tarvittaessa laajennettavat asevoimat useimmiten liitetään reserviläisarmeijan käsitteeseen. Henkilöstön hankinnan tapa on kuitenkin eri asia kuin jako pysyvään tai laajennettavaan armeijaan vaikkakin vahvasti sidonnainen näihin.<sup>155</sup>

Ammatti- ja reserviläisarmeijoiden lisäksi tapoihin järjestää asevoimia liittyvät myös muut ratkaisut. Vapaaehtoisuuteen voidaan liittää kodinturvajoukko-tyyppiset ratkaisut, kuten Ruotsin Hemvärnet tai Viron Kaitseliit, joiden perustehtävät ovat yleensä alueen valvonta, tärkeiden sotilaallisten ja siviilikohteiden vartiointi ja suojaaminen sekä muiden joukkojen

<sup>154</sup> Sipilä (2013), s. 18

<sup>155</sup> Sipilä (2013), s. 20

tukeminen.<sup>156</sup> Huomionarvoista on, että Hemvärnetin vuosibudjetti on yli 100 miljoonaa.<sup>157</sup> Kodinturvajoukkojen lisäksi maailmalla on yksityisiä puolustusalan yrityksiä (Privatized Military Firm), kuten Academi<sup>158</sup>, jotka toimivat liiketoimintaperiaatteella ja tarjoavat suoraan sodankäyntiin liittyviä palveluita, taistelutehtävistä koulutukseen.<sup>159</sup>

*”Jokainen Suomen kansalainen on velvollinen osallistumaan isänmaan puolustukseen tai avustamaan sitä sen mukaan kuin laissa säädetään.”*<sup>160</sup> Suomen puolustusratkaisu on valtakunnallinen, alueellisen puolustuksen periaate. Se perustuu yleiseen asevelvollisuuteen, vahvaan maanpuolustustahtoon ja kansainväliseen sotilaalliseen yhteistyöhön.<sup>161</sup> Henkilöstön hankinnan tapa on toteutettu siten, että jokainen miespuolinen Suomen kansalainen on asevelvollinen sen vuoden alusta, jona hän täyttää kahdeksantoista vuotta, sen vuoden loppuun, jona hän täyttää kuusikymmentä vuotta. Asevelvollisuuden suorittamiseen kuuluvat kutsunnat ja palveluskelpoisuuden tarkastus, varusmiespalvelus, kertausharjoitus, ylimääräinen palvelus ja liikekannallepanon aikainen palvelus.<sup>162</sup> Koko maata puolustetaan, ja puolustusvoimat suojaaa suorituskvyyillään yhteiskunnan ja Puolustusvoimien kannalta kriittiset toiminnot, kohteet ja alueet. Suomen puolustuskyvyn ylläpidon ensisijaisena päämääränä on muodostaa ennaltaehkäisevä kynnys sotilaallisen voiman käytölle ja sillä uhkaamiselle sekä kyky torjua maahamme kohdistuvat hyökkäykset. Tämä edellyttää Puolustusvoimilta kykyä ennakoivaan puolustusvalmiuden kohottamiseen ja tehtävää vastaavia todellisia suorituskvyyjä. Turvallisuushkia ennaltaehkäistään ja niihin varaudutaan kokonaisturvallisuuden periaatteiden mukaisesti.<sup>163</sup>

Osa Suomen puolustusratkaisua on vapaaehtoinen sotilaallinen maanpuolustus, jolla tuetaan puolustusvoimien sodan ajan joukkojen kouluttamista ja suorituskvyyyn ylläpitoa sekä yhteiskunnan yleistä valmiutta ja toimintakvyyä. Näin voidaan alhaisin kustannuksin tukea puolustusvoimien joukkojen kouluttamista ja kehittää puolustusvoimien valmiuksia viranomaistukseen. Sodan ajan alueellisia joukkoja täydennetään vapaaehtoisilla maakuntajoukoilla, jotka ovat osa kvyyä vastata nopeasti poikkeusolojen uhkamalleihin ja tukea yhteiskunnan elintärkeitä toimintoja. Maakuntajoukkojen tärkeimmät tehtävät ovat avainkohteiden ja toimintojen suojaaminen, sitä edellyttävä toiminta-alueiden valvonta ja viranomaisten toiminnan tukeminen. Vapaaehtoinen maanpuolustuskoulutus kohottaa maanpuolustustahtoa ja parantaa puo-

<sup>156</sup> Turunen (2003), s. 8

<sup>157</sup> Haastattelu 10. Myöhemmin viittauksissa esim. H10

<sup>158</sup> Academi toimi aiemmin nimellä Blackwater USA, The Washington Post. viitattu 27.2.2017

<sup>159</sup> Singer (2003), s. 8

<sup>160</sup> Suomen perustuslaki 731/1999, 127 §

<sup>161</sup> Yhteiskunnan turvallisuusstrategia (2010), s. 26

<sup>162</sup> Asevelvollisuuslaki 1438/2007, 2 §

<sup>163</sup> Yhteiskunnan turvallisuusstrategia (2010), s. 26



lustusvoimien näkyvyyttä maakunnissa. Lisäksi se tarjoaa mahdollisuuden naisten laaja-alaisemmalle osallistumiselle maanpuolustustyöhön.<sup>164</sup>

Keskeisimmin Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen ja Puolustusvoimien väliseen yhteistyöhön vaikuttava lainsäädäntö on laki vapaaehtoisesta maanpuolustuksesta ja laki Puolustusvoimista. Myös asevelvollisuuslaissa on yhteistyöhön vaikuttavia säädöksiä. Laissa säädetyn mukaisesti vapaaehtoisen maanpuolustuksen tavoitteena on kehittää kansalaisten ja viranomaisten valmiuksia osallistua yhteiskunnan tukemiseen vakavissa häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa. Vapaaehtoinen maanpuolustuskoulutus jaetaan sotilaalliseen ja sotilaallisia valmiuksia palvelevaan koulutukseen. Sotilaallisella koulutuksella tarkoitetaan Puolustusvoimien aseilla ja ampumatarvikkeilla tapahtuvaa sotilaallisten taitojen sekä joukon yhteistoiminnan kehittämistä sodassa tai vastaavissa tilanteissa toimimista varten.<sup>165</sup> Puolustusministeriö ohjaa ja valvoo vapaaehtoista sotilaallista koulutusta ja yhteensovittaa eri hallinnonalojen siihen liittyvät toimet. Vapaaehtoiseen maanpuolustukseen kuuluvien sotilaallisten tehtävien johto sekä muun toiminnan ohjaus, tukeminen ja valvonta kuuluvat Pääesikunnan tehtäviin. Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen tarkoitus ja tehtävät on säädetty laissa vapaaehtoisesta maanpuolustuksesta.<sup>166</sup> Puolustusvoimien tehtävät vapaaehtoiseen maanpuolustukseen liittyen on säädetty laissa Puolustusvoimista.<sup>167</sup> Asevelvollisuuslain mukaan Puolustusvoimilla on oikeus saada tietoa Maanpuolustuskoulutusyhdistykseltä asevelvollisten sijoittamista koskevissa asioissa. Puolustusvoimilla on lisäksi oikeus luovuttaa Maanpuolustuskoulutusyhdistykselle vapaaehtoisen maanpuolustuskoulutuksen järjestämisen kannalta tarpeellisia asevelvollisten perustietoja.<sup>168</sup>

Puolustusministeriön apuna vapaaehtoisen maanpuolustuksen yhteensovittamisessa, ohjaamisessa ja kehittämisessä toimii vapaaehtoisen maanpuolustuksen neuvottelukunta. Tehtävän toteutumiseksi valtioneuvosto määrää neuvottelukunnan parlamentaarisia voimasuhteita noudattelevan kokoonpanon eduskunnan toimikauden mittaiseksi ajaksi. Neuvottelukunnalla on oikeus kutsua pysyviä asiantuntijoita.<sup>169</sup> Sen keskeisin vaikutus muodostuu tehtävästä seurata ja arvioida vapaaehtoisen maanpuolustuksen järjestelyiden toimivuutta ja vaikuttavuutta sekä tehtävästä tehdä esityksiä ja aloitteita vapaaehtoisen maanpuolustuksen kehittämiseksi.<sup>170</sup> Poliittinen ohjaus toteutuu seuraavasti: Valtioneuvosto antaa puolustusselonteon (aiemmin turvallisuus- ja puolustuspoliittinen selonteko) eduskunnalle, jonka jälkeen puolustusvaliokunta

<sup>164</sup> Puolustusministeriön strategia 2025, s. 17

<sup>165</sup> Laki vapaaehtoisesta maanpuolustuksesta 556/2007, 1 ja 2 §

<sup>166</sup> Laki vapaaehtoisesta maanpuolustuksesta 556/2007, 3 §

<sup>167</sup> Laki puolustusvoimista 551/2007, 2 § ja 6 §

<sup>168</sup> Asevelvollisuuslaki 1438/2007, 96 § ja 97 §

<sup>169</sup> Laki vapaaehtoisesta maanpuolustuksesta 556/2007, 4 §

<sup>170</sup> Valtioneuvoston asetus 960/2007, 1 §

antaa mietintönsä selonteosta. Mietinnön jälkeen ohjaus konkretisoituu, puolustusministeriön antamassa ohjauskirjeessä Puolustusvoimille. Ohjaus vaikuttaa Puolustusvoimissa muun muassa reservin koulutuksen ja vapaaehtoisen maanpuolustuskoulutuksen kehittämissuunnitelmaan. Ohjauksen toimeenpano toteutetaan Puolustusvoimien toimintasuunnitelman kautta. Tarvittaessa rinnalla valmistellaan muutoksia lakeihin ja asetuksiin sekä Puolustusvoimien normeihin. Prosessin aikana sekä Puolustusvoimilla että Maanpuolustuskoulutusyhdistyksellä on mahdollisuus vaikuttaa prosessiin esimerkiksi erilaisten kuulemisten kautta.<sup>171</sup>

Suomen turvallisuus- ja puolustuspolitiikka 2012 perusteiden mukaisesti paikallispuolustusta vahvennettiin ottamalla käyttöön paikallisjoukot, joita käytetään monipuolisesti erilaisiin sotilaallisiin tehtäviin, yhteydenpitoon viranomaisten kanssa sekä niiden tukemiseen. Vapaaehtoisen maanpuolustuksen toimintoja ryhdyttiin kytkemään tiiviimmin osaksi Puolustusvoimia ja kokonaisturvallisuutta paikallisjoukkojen kautta.<sup>172</sup> Selonteon mukaan vapaaehtoisella maanpuolustustyöllä tuetaan suorituskykyisen reservin ylläpitoa ja valmiutta tukea muita viranomaisia. Sen yhtenä tavoitteena oli kehittää vapaaehtoista maanpuolustustyötä palvelemaan entistä paremmin puolustusvoimien tarpeita.<sup>173</sup> Selontekoa seuranneena vuonna puolustusministeriön ja MPK:n väliseen tulossopimukseen kirjattiin ensimmäistä kertaa tavoitteeksi, että Maanpuolustuskoulutusyhdistyksestä muodostetaan 2010-luvun loppuun mennessä Puolustusvoimien strateginen kumppani.<sup>174</sup>

Helmikuussa 2017 julkaistun valtioneuvoston puolustusselonteon mukaan reservin koulutusjärjestelmä on kokonaisuus, joka rakentuu Puolustusvoimien kertausharjoitusten lisäksi vapaaehtoisista harjoituksista ja Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen kursseista.<sup>175</sup> Puolustusselonteossa on annettu seuraavat puolustuspoliittiset linjaukset koskien Maanpuolustuskoulutusyhdistystä:

*Maanpuolustuskoulutusyhdistystä kehitetään puolustusvoimien strategisena kumppanina pohjoismaisten toimintaperiaatteiden mukaisesti. Tavoitteena on vahvistaa vapaaehtoisen maanpuolustuksen asemaa paikallispuolustuksessa sekä virka-aputehtävissä. Vapaaehtoisen maanpuolustuksen toimintaedellytykset varmistetaan.*<sup>176</sup>

Puolustusvaliokunta antoi selonteosta mietinnön 16.6.2017. Puolustusministeriön ohjauskirjettä vapaaehtoisen maanpuolustuksen kehittämiseen liittyen ei ole annettu ennen tämän dip-

<sup>171</sup> P. Tammi, henkilökohtainen tiedonanto 3.7.2017

<sup>172</sup> Suomen turvallisuus- ja puolustuspolitiikka 2012, s. 101

<sup>173</sup> sama, s. 106

<sup>174</sup> Puolustusministeriön ja MPK:n välinen tulossopimus vuodelle 2013, s. 2

<sup>175</sup> Puolustusselonteko 2017, s. 27

<sup>176</sup> Puolustusselonteko 2017, s. 27

lomityön valmistumista. Huomattavaa on, että vapaaehtoinen maanpuolustuskoulutuksen painoarvo on lisääntynyt kahdessa edellä mainitussa selonteossa.

### 3.3. Tapauksen konteksti

Tapauksen kontekstin muodostavat yhteistyöosapuolet Maanpuolustuskoulutusyhdistys ja Puolustusvoimat. Kontekstin kannalta molemmat osapuolet ovat yhtä tärkeitä, mutta koska Puolustusvoimat on osapuolista yleisesti tunnetumpi, painotan kuvailussa Maanpuolustuskoulutusyhdistystä. Paremman kokonaiskäsityksen luomiseksi kuvailu sisältää myös Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen historiaa.

Vapaaehtoisen maanpuolustuksen juuret Suomessa löytyvät historiallisesti tarkasteltuna Suojeluskunnasta<sup>177</sup>, jota voi kuvailla aikansa ilmiöksi maanpuolustustahdon ja vapaaehtoisuuden kanavoimiseen.<sup>178</sup> Suojeluskunta lakkautettiin vuonna 1944 ja Pariisin rauhansopimuksessa sotilaskoulutuksen antaminen sallittiin vain Puolustusvoimille.<sup>179</sup> 1990-luvun alussa tapahtunut sopimuksesta luopuminen mahdollisti uudelleen sotilaskoulutuksen antamisen muuallakin kuin Puolustusvoimissa, mikä aktivoi kansalaisia ja järjestöjä käynnistämään itsenäisesti toiminnan eri muotoja.<sup>180</sup> Niin sanotun Ilmolan raportti vuodelta 1991 määritteli, miten toiminta tulisi yhtenäistää ja toimi lähtölaukauksena uuden toimijan perustamiselle.<sup>181</sup> Selvityksessä todettiin, että maanpuolustusjärjestöjen taholta on kiinnitetty huomiota mahdollisuuteen vireyttää niiden toimintaa sotilaskoulutuksen suuntaan. Kaavailtu koulutuksen kehittäminen nähtiin mahdolliseksi ei-aseellisena ja hyvin organisoituna.<sup>182</sup> Siinä otettiin kantaa muun muassa toiminnan muotojen jakautumiseen maanpuolustusjärjestöjen kesken, yhteistoiminnan vastuisiin sekä Puolustusvoimien antaman tuen järjestelyihin.<sup>183</sup> Selvitys velvoitti järjestöt palkkaamaan yhteisen koulutustarkastajan syksyn 1991 aikana. Järjestöjen tuli lisäksi valita piireilleen vapaaehtoiset koulutuspäälliköt kevään 1992 kuluessa.<sup>184</sup> Selvitystyön käynnistämä kehitys johti rekisteröidyn yhdistyksen, Maanpuolustuskoulutus ry:n perustamiseen 14.12.1993.

Seuraava iso askel oli Simolan työryhmän raportti vuonna 1998. Työryhmän selvitystyön perusteella oli selkeä tarve organisaatiolle, joka huolehtisi vapaaehtoisen maanpuolustusjärjes-

---

<sup>177</sup> H9; H10

<sup>178</sup> H10

<sup>179</sup> Rauhansopimus Suomen kanssa, 15 artikla

<sup>180</sup> H10; H9; H1

<sup>181</sup> H1

<sup>182</sup> Vapaaehtoisen maanpuolustustyön kehittäminen ja koordinointi (1991), s. 7

<sup>183</sup> sama, s. 12–18

<sup>184</sup> sama, s. 27

telmän toiminnasta. Työryhmä esitti ”Maanpuolustuskeskus ry:n” perustamista 1.1.1999.<sup>185</sup> Esityksen sisällöstä on havaittavissa toiminnanjohtajan vahva asema<sup>186</sup> ja viranomaisohjauksen toteuttaminen hallituksen kautta.<sup>187</sup> Raportti loi perustan laille vapaaehtoisesta maanpuolustuksesta, joka astui voimaan 1.1.2008. Maanpuolustuskoulutuskoulutusyhdistys aloitti toimintansa samalla päivämäärällä. Lopputulos oli ensisijaisesti poliittisen keskustelun pohjalta, parlamentaarisesti muodostettu ja useiden osapuolten yhteinen, myös Puolustusvoimia tyydyttänyt ratkaisu, jolla mahdollistettiin kansalaisten halu tehdä vapaaehtoista maanpuolustustyötä eri muodoissa.<sup>188</sup>

Kyseinen laki oli vapaaehtoisen toiminnan kannalta erittäin merkittävä, koska tällöin toiminta tunnustettiin ja sille annettiin lainsäädännöllinen perusta.<sup>189</sup> Laki antaa Maanpuolustuskoulutusyhdistykselle vahvan mandaatin. Laissa säädetään sen tehtävät, se antaa toiminnalle suojan ja määrittää velvoitteet.<sup>190</sup> Maanpuolustuskoulutusyhdistys on julkisoikeudellinen yhdistys,<sup>191</sup> joka toimii valtakunnallisena vapaaehtoisen maanpuolustuskoulutuksen yhteistyöjärjestönä. Sen tarkoituksena on maanpuolustuksen edistäminen koulutuksen, tiedotuksen ja valistuksen keinoin.<sup>192</sup> MPK verkottuu järjestöihin, ollen käytännössä ”järjestöjen järjestö”. Pyrkimyksenä on suunnata järjestöjen aktiviteetti tukemaan sodanajan joukkojen ja yksilöiden osaamista unohtamatta myönteisen maanpuolustustahdon ylläpitämistä.<sup>193</sup> Maanpuolustuskoulutusyhdistyksellä ei ole henkilöjäseniä, sen jäseniä ovat järjestöt. Yhdistyksen kokous voi hyväksyä jäseneksi sellaisen valtakunnallisen yhdistyksen, jonka tehtäviin kuuluu tai läheisesti liittyy maanpuolustuksen edistäminen.<sup>194</sup> Jäsenjärjestöjä on tällä hetkellä viisitoista, muun muassa Kadettikunta ry, Naisten Valmiusliitto ry ja Suomen ampumaurheiluliitto SAL ry.<sup>195</sup>

Lain mukaan Maanpuolustuskoulutusyhdistyksellä on kolme tehtävää: 1) järjestää vapaaehtoiseen maanpuolustukseen kuuluvaa sotilaallista koulutusta ja sotilaallisia valmiuksia palvelevaa koulutusta, 2) kehittää naisten mahdollisuuksia osallistua vapaaehtoiseen maanpuolustukseen ja järjestää koulutusta siten, että se parantaa heidän osallistumistaan maanpuolustus-

<sup>185</sup> Vapaaehtoisen maanpuolustusjärjestelmän kehittäminen (1998), s. 1–2

<sup>186</sup> sama, s. 4

<sup>187</sup> sama, s. 6–7

<sup>188</sup> H1; H9; H10

<sup>189</sup> H6

<sup>190</sup> H6; H10

<sup>191</sup> Laakso (2009), s. 51–52: Suomessa välillisellä julkisella hallinnolla tarkoitetaan valtionhallinnon ja kunnallishallinnon ulkopuolelle sijoittuvaa julkisten tehtävien hoitamista. Julkisoikeudelliset yhdistykset, esimerkiksi Maanpuolustuskoulutusyhdistys, Punainen risti ja Liikenneturva, hoitavat tällaisia tehtäviä. Laakso (2009), s. 52 ja [www.suomi.fi](http://www.suomi.fi): Julkisoikeudellisten yhdistysten tehtävät määritetään lainsäädännössä ja ne toimivat valtioneuvoston ja ministeriöiden ohjauksessa.

<sup>192</sup> Laki vapaaehtoisesta maanpuolustuksesta, 556/2007 6§ ja H1

<sup>193</sup> H1

<sup>194</sup> Laki vapaaehtoisesta maanpuolustuksesta 556/2007, 7§

<sup>195</sup> MPK:n jäsenjärjestöt. viitattu 5.7.2017

tehtäviin ja 3) toimia maanpuolustusjärjestöjen yhteistyöjärjestönä ohjaamalla, tukemalla ja yhteen sovittamalla.<sup>196</sup> Se siis tukee viranomaisia ja toisaalta yksittäisiä henkilöitäkin parantamalla valmiuksia koulutuksen keinoin.<sup>197</sup> Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen ja Puolustusvoimien välisen yhteistyön tarkoituksena on tuottaa Puolustusvoimille suorituskykyä kouluttamalla Puolustusvoimien joukkoja ja reserviläisiä.<sup>198</sup> Osapuolten välisessä kumppanuussopimuksessa tällä tarkoitetaan koulutusyhteistyötä, jonka muotoja ovat: 1) puolustusvoimien tilaaman koulutuksen toteuttaminen ja kehittäminen, 2) MPK:n toteuttaman sotilaallisia valmiuksia palvelevan koulutuksen tukeminen ja kehittäminen ja 3) MPK:n kouluttajakoulutuksen ja muun koulutuksen tukeminen.<sup>199</sup> Koulutus kohdentuu erityisesti paikallisjoukoille, vuoden 2012 selonteon linjauksen mukaisesti.<sup>200</sup>

Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen toiminta on järjestetty siten, että yhdistyksen kokouksen tehtäviin kuuluu yleisten yhdistyslaillisten tehtävien, kuten tilinpäätöksen vahvistamisen ja vastuuvapauden myöntämisen lisäksi yhdistyksen hallituksen varapuheenjohtajan ja kolmen jäsenen valinta. Kokous tekee valinnan jäsenjärjestöjen esityksestä.<sup>201</sup> Hallitus on juridisen toiminnan vastuutaho ja käyttää Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen ylintä päätösvaltaa. Sen tehtäviin kuuluu valita ja tarvittaessa erottaa toiminnanjohtaja ja muut johtavassa asemassa olevat toimihenkilöt. Hallituksen puheenjohtajan ja neljä jäsentä määrää Valtioneuvoston yleisistunto. Hallituksen jäsenten toimikausi on kaksi kalenterivuotta, maksimissaan kaksi yhtäjaksoista toimikautta.<sup>202</sup> Toimikaudella 2016–2017 hallituksen jäsenissä on edustus sisä-, puolustus-, sekä opetus- ja kulttuuriministeriöstä. Hallituksen jäsenten valintamenettely perustuu Simolan työryhmän raportin ajatukseen valtiovallan hyväksymästä ja viranomaisten valvomasta toiminnasta. Raportista asti on taustalla ollut ajatus siitä, että kaikki toimet ovat osaltaan pyrkineet siihen, että Suomessa on virallinen järjestelmä, jonka kautta vapaaehtoinen sotilaallinen toiminta toteutetaan positiivisessa merkityksessä. Tällä periaatteella on pystytty estämään kaikki parin vuosikymmenen aikana tapahtuneet yritykset muun muassa aseellisen sotilaallisen suojeluskunnan perustamiseksi.<sup>203</sup>

Maanpuolustuskoulutusyhdistys on valtakunnallinen organisaatio, jolla on erittäin pieni palkattu henkilöstö ja iso vapaaehtoisten toimijoiden määrä.<sup>204</sup> Maanpuolustuskoulutusyhdistystä johtaa toiminnanjohtaja, apunaan keskustoimisto. Hänen alaisuudessa toimitaan piiripäälli-

<sup>196</sup> Laki vapaaehtoisesta maanpuolustuksesta 556/2007, 7§ ja H1

<sup>197</sup> H9

<sup>198</sup> H1; H3; H4; H5; H8; H10

<sup>199</sup> Puolustusvoimien ja maanpuolustuskoulutusyhdistyksen kumppanuussopimus 2016, s. 5

<sup>200</sup> H4; H5; H6; H8; H10

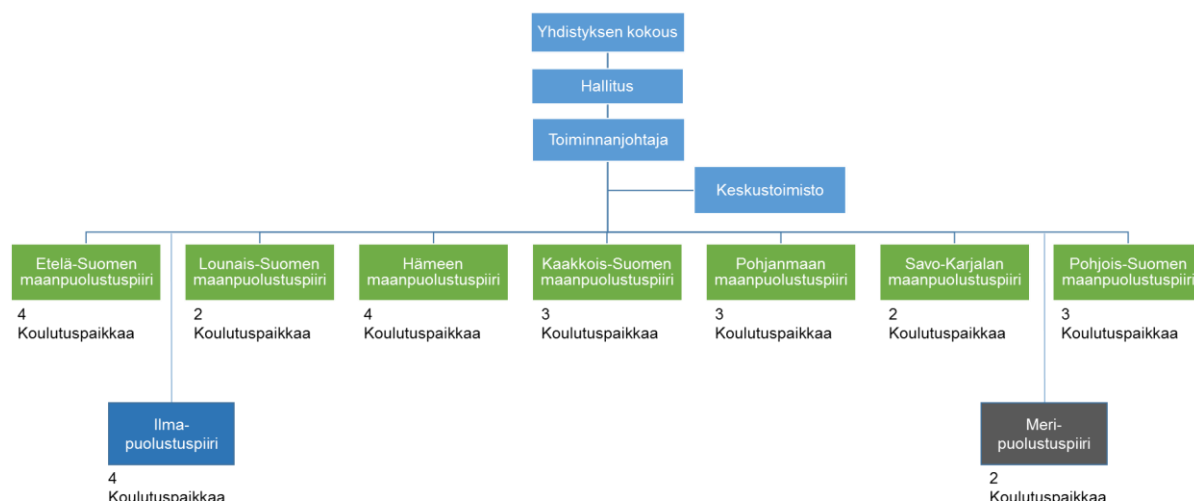
<sup>201</sup> Laki vapaaehtoisesta maanpuolustuksesta 556/2007, 10 §

<sup>202</sup> Laki vapaaehtoisesta maanpuolustuksesta 556/2007, 9 § ja 10 §

<sup>203</sup> J. Niemi, henkilökohtainen tiedonanto 6.7.2017

<sup>204</sup> H3

köiden johtamissa seitsemässä alueellisessa maanpuolustuspiirissä sekä valtakunnallisissa meri- ja ilmapuolustuspiireissä. Yhdeksän piiripäällikön alaisuudessa toimivat yhteensä 27 koulutuspaikkaa koulutuspäälliköineen. Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen organisaatio on esitetty kuvassa 5.



Kuva 5: Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen organisaatio 1.1.2017 lukien<sup>205</sup>

Alkuvuodesta 2017 Maanpuolustuskoulutusyhdistyksessä toteutettiin organisaatiouudistus, jonka yhteydessä lakkautettiin yksi hallinnollinen porras, koulutus- ja tukiyksiköt. Samalla lakkautettiin kaikki koulutus- ja tukiyksiköiden päälliköiden tehtävät. Uudistus muutti organisaatio joustavammaksi.<sup>206</sup> Maanpuolustuskoulutusyhdistyksessä työskentelee 28 täysipäiväisesti palkattua henkilöä. Käytännön vastuu koulutuksen toteutuksesta on suoritepalkkaisten koulutuspäälliköiden lisäksi vapaaehtoisilla kurssinjohtajilla ja kouluttajilla, joita toiminnassa on noin 3000.<sup>207</sup>

Maanpuolustuskoulutusyhdistys on hyvin organisoitu ja johdettu järjestelmä. Toiminnassa tavoitellaan hyvää laatua ja pyritään kehittämään koko ajan.<sup>208</sup> Ensimmäisenä siihen vaikutetaan hyväksymällä vapaaehtoiset kouluttajat sekä Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen omien että Puolustusvoimien vaatimusten mukaisesti.<sup>209</sup> MPK:n järjestämässä sotilaallisessa koulutuksessa kouluttajina voivat toimia vain Puolustusvoimien henkilöstöön kuuluvat tai Puolustusvoimien kouluttajiksi hyväksymät henkilöt. Puolustusvoimat voi hyväksyä kouluttajiksi

<sup>205</sup> MPK:n organisaatio 2017

<sup>206</sup> H1; H8; H9; H10

<sup>207</sup> MPK:n organisaatiomuutos, perustietopaketti (2016); H1; H3; H9; H10

<sup>208</sup> H6

<sup>209</sup> H7; H10

henkilöitä, joilla on Puolustusvoimien tai Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen toiminnassa hankittu johtaja- tai kouluttajakoulutus sekä käytännössä osoitettu pätevyys ja jotka katsotaan tehtävään muutenkin sopiviksi.<sup>210</sup> Toinen merkittävä tekijä laadun suhteen on MPK:n koulutuksen auditointi- ja palautejärjestelmä. Kaikista koulutustapahtumista kerätään kouluttaja- ja osallistujapalaute MPK:n oman ja Puolustusvoimien ohjeistuksen mukaisesti. Auditointijärjestelmällä arvioidaan kurssien rakennetta, sisältöä, tavoitteita ja toteutusta. Auditointiin osallistuu edustaja sekä Maanpuolustuskoulutusyhdistyksestä että sidosryhmästä.<sup>211</sup>

Maanpuolustuskoulutusyhdistystä on kuvailtu ammattitaitoiseksi, kehittyväksi, joustavaksi, luotettavaksi ja sitoutuneeksi.<sup>212</sup> Siltä odotetaan toimijana yhteistyökykyisyyttä, jotta kaikkien viisitoista jäsenjärjestöä saadaan toimimaan tehokkaasti yhdessä. Aktiivisuuden tulee näkyä vapaaehtoisuuden hyödyntämisenä ja syntyneiden ideoiden tarjoamisena sidosryhmille. Sen pitää olla hyvä verkottuja poliittisiin päättäjiin, Puolustusvoimiin, erilaisiin järjestöihin ja yksittäisiin kansalaisiin. Ennen kaikkea siltä edellytetään äärimmäistä vastuuntuntoisuutta kaikessa toiminnassa. Kaikella tällä rakennetaan uskottavuutta tehtävien luotettavasta ja hyväksyttävästä hoitamisesta.<sup>213</sup>

Toinen osa tapauksen kontekstia on Puolustusvoimat, jonka lain mukainen ensimmäinen tehtävä on Suomen sotilaallinen puolustaminen,<sup>214</sup> johon kuuluvat:

- a) maa-alueen, vesialueen ja ilmatilan valvominen sekä alueellisen koskemattomuuden turvaaminen;
- b) kansan elinmahdollisuuksien, perusoikeuksien ja valtiojohdon toimintavapauden turvaaminen sekä laillisen yhteiskuntajärjestyksen puolustaminen;
- c) sotilaskoulutuksen antaminen ja vapaaehtoisen maanpuolustuskoulutuksen ohjaaminen sekä maanpuolustustahdon edistäminen.

Puolustusvoimien välitön johto ja valvonta kuuluvat puolustusvoimain komentajalle. Hänen apunaan on Pääesikunta, jonka tehtävänä on toimia Puolustusvoimain komentajan johtoesikuntana koko puolustusvoimia koskevissa asioissa ja erityisesti puolustusvoimien suorituskykyjen kokonaissuunnittelussa ja yhteensovittamisessa sekä puolustusvoimien yhteisten suorituskykyjen ja puolustushaarojen yhdistetyn käytön suunnittelussa ja johtamisessa.<sup>215</sup> Puolustushaaroista maavoimat vastaa valtakunnan maa-alueen puolustamisesta ja valvonnas-

<sup>210</sup> Laki vapaaehtoisesta maanpuolustuksesta 556/2007, 21 §

<sup>211</sup> H7; H10

<sup>212</sup> H4; H5; H6; H8

<sup>213</sup> H1

<sup>214</sup> Laki puolustusvoimista 551/2007, 2 §

<sup>215</sup> Puolustusvoimien hallinto (2015), s. 3–4

ta. Merivoimat vastaa meri- ja rannikkoalueen valvonnasta ja meripuolustuksesta sekä meriyhteyksien turvaamisesta ja johtaa meriliikenteen suojaamisen. Ilmavoimat puolestaan vastaa valtakunnan alueen ilmapuolustuksesta, ilmatilan valvonnasta ja ilmoitse tapahtuvien alueloukkausten ja hyökkäysten torjunnasta. Kaikki puolustushaarat antavat virka-apua ja tukevat muita viranomaisia yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaamisessa.<sup>216</sup>

Joukko-osastot ovat Puolustusvoimien hallintoyksiköitä, joiden päätehtävänä on tuottaa puolustusvoimien poikkeusolojen joukkoja kouluttamalla asevelvollisia ja vapaaehtoista asepalvelusta suorittavia naisia, hoitaa asevelvollisuusasioita toimialueellaan ja johtaa vastuulleen käskettyä suunnittelua.<sup>217</sup> Kaksitoista aluetoimistoa ovat maavoimien joukko-osastoihin kuuluvia organisaatioita, joiden tehtävissä korostuvat asevelvollisuusasiat ja niihin liittyvät kutsunnat sekä asiakaspalvelutehtävät. Muita tehtäviä ovat muun muassa suunnittelu ja vapaaehtoisen maanpuolustuskoulutuksen koordinointi. Aluetoimistot ovat joukko-osastojen apulaiskomentajien johdossa, mutta asevelvollisuusasioissa aluetoimistot ovat Maavoimien esikunnan alaisia. Suomi on jaettu asevelvollisuusasioissa aluetoimistoihin, joiden toimialueista säädetään valtioneuvoston asetuksella.<sup>218</sup>

Puolustusvoimissa vapaaehtoista maanpuolustuskoulutusta ohjataan koulutustoimialan normeilla.<sup>219</sup> Tärkein normi on Vapaaehtoisen maanpuolustuskoulutuksen suunnittelu, ohjaus, toimeenpano ja tukeminen Puolustusvoimissa. Siinä määrätään otsikon mukaisesti, miten Puolustusvoimien tilaama vapaaehtoinen maanpuolustuskoulutus järjestetään. Lisäksi normissa määritellään toimintaan liittyvät yhteistoiminnan tasot.<sup>220</sup> Muissa keskeisissä normeissa määrätään henkilövalinnoista vapaaehtoisen maanpuolustuksen tehtäviin ja ammunnanjohtajaoikeuksia tuottavan koulutuksen järjestämisestä reserviläisille.<sup>221</sup> Henkilövalintoja koskevassa normissa on sitoumusmenettelyn lisäksi perusteet vapaaehtoisten kouluttajien valinnalle. Valintamenettely sisältää koulutettavaksi esitettävän nuhteettomuuden varmistamisen. Vapaaehtoisia kouluttajia on kolmea eri tasoa: taso 1 on rastikouluttaja (ryhmätaso), taso 2 on laajan koulutuskokonaisuuden johtaja (joukkuetaso) ja taso 3 on koulutustapahtuman pääkouluttaja (perusyksikkötaso). Kaikilla tasoille on määritetty koulutus- ja kokemusvaatimukset.<sup>222</sup>

<sup>216</sup> sama, s. 5–7

<sup>217</sup> sama, Liite 11, s. 1–2

<sup>218</sup> sama, Liite 7

<sup>219</sup> sama, s. 11–12

<sup>220</sup> Vapaaehtoisen maanpuolustuskoulutuksen suunnittelu ohjaus, toimeenpano ja tukeminen Puolustusvoimissa (2016), s. 1–2 ja s.14

<sup>221</sup> Henkilövalinnat vapaaehtoisesta maanpuolustuksesta annetun lain (556/2007) mukaisiin tehtäviin (2016); ammunnanjohtajaoikeuksia tuottavan koulutuksen järjestäminen reserviläisille (2016)

<sup>222</sup> ammunnanjohtajaoikeuksia tuottavan koulutuksen järjestäminen reserviläisille (2016), s. 2–7



Osapuolten välinen yhteistyö tapahtuu keskus-, alue- ja paikallishallintotasolla.<sup>223</sup> Keskushallintotasolla yhteistyötä Pääesikuntaan hoitavat Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen hallitus ja keskustoimisto. Aluehallintotasolla toimivat puolustushaaraesikunnat ja kaksi valtakunnallista puolustushaaraapiiriä. Meripuolustuspiiri vastaa yhteistyöstä Merivoimien esikuntaan sekä merivoimien joukko-osastoihin. Ilmapuolustuspiirin ja ilmavoimien välinen yhteistyö hoidetaan kuten merivoimissa. Yhteistyöstä Maavoimien esikunnan kanssa vastaa keskustoimisto, joka siis toimii kahdella hallintotasolla. Maavoimien osalta järjestely on päätetty hoitaa näin, koska maavoimat on keskeisin toimija paikallispuolustuksessa ja kouluttajakoulutuksessa. Paikallishallintotasolla toimivat Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen maanpuolustuspiirit ja maavoimien joukko-osastot sekä niiden alaiset aluetoimistot. Yhteistoiminta hoidetaan paikallishallintotasolla pääosin maanpuolustuspiirin piiripäällikön ja aluetoimistojen välillä. Materiaaliseen ja muuhun tukeutumiseen liittyvät asiat hoidetaan kaikissa puolustushaaroissa joukko-osastoihin tukeutuen.

Tapauksen taustan ja erityisesti kontekstin tarkoitus on tehdä tapaus ymmärrettäväksi ja osin selittää tapausta. Taustasta on keskeistä huomioida lainsäädännön ja poliittisen ohjauksen vaikutus kontekstin (Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen ja Puolustusvoimien) kautta tapaukseen. Kontekstista keskeisintä on tunnistaa osapuolten organisaatorakenteet ja yhteistoiminnan tasot.

### 3.4. Tutkimusaineisto

Jokaisessa tutkimuksessa tulee aineistonkeruumenetelmän kohdalla pohtia tarkoin menetelmän tarkoituksenmukaisuutta suhteessa tutkimustehtävään. Hirsjärven ja Hurmeen näkemyksen mukaan menetelmää valittaessa on tehtävä ratkaisuja esimerkiksi tehokkuuden, tarkkuuden ja luotettavuuden perusteella.<sup>224</sup> Vaihtoehdot tutkimusaineistoni keräämiseen olivat kysely ja haastattelu. Laadullisessa tutkimuksessa usein käytetty aineistonkeruumuoto kirjallisen aineiston lisäksi on haastattelu. Sosiologian tutkimuksissa sitä on käytetty menetelmänä jo 1930-luvulta alkaen.<sup>225</sup> Kysely puolestaan kattaa monenlaista toimintaa, mutta sitä käytetään enimmäkseen kvantitatiivisen aineiston keruussa.<sup>226</sup> Kysely ei olisi mahdollistanut yhtä syvällisen ja laajan aineiston keruuta kuin haastattelu. On myös luontevampaa keskustella tiedonantajien kanssa kuin vain lähestyä heitä kyselyllä. Toteutin tutkimusaineiston keruun haastatteluilla, joka oli tutkimustehtävän kannalta soveltuvin aineistonkeruumuoto. Hirsjärvi ja

<sup>223</sup> Puolustusvoimien ja maanpuolustuskoulutusyhdistyksen kumppanuussopimus 2016, s. 4–5

<sup>224</sup> Hirsjärvi & Hurme (1993), s. 13

<sup>225</sup> sama, s. 7

<sup>226</sup> Vehkalahti (2008), s. 11–13

Hurme jakavat tutkimushaastattelun kolmeen eri lajiin, lomakehaastatteluun, teemahaastatteluun ja avoimeen haastatteluun.<sup>227</sup>

Haastattelulajiksi valitsin teemahaastattelun, joka sopii monien ilmiöiden tutkimiseen ja siinä korostuvat ihmisten tulkinnat asioista ja heidän niille antamat merkitykset.<sup>228</sup> Teemahaastattelussa aihepiirit ja teemat ovat valmiiksi määriteltyjä ja ne käsitellään haastateltavien kanssa, mutta järjestys ja laajuus vaihtelevat haastateltavien välillä.<sup>229</sup> Eskolan ja Vastamäen mukaan haastatteluteemojen valinta, päättäminen ja haastattelun sisällön suunnitteleminen voi perustua useampaan menetelmään. Ne voi muokata intuition perusteella, etsiä aiemmista tutkimuksista tai alan kirjallisuudesta. Teoreettiset käsitteet voi myös muuttaa haastatteluteemoiksi eli operationalisoida ne. Hyvässä tutkimuksessa yhdistellään kaikkia edellä mainittuja menetelmiä.<sup>230</sup> Onnistumisen kannalta on ratkaisevaa, että haastattelijalla on riittävä ymmärrys tutkimuksen kohteena olevan ilmiön keskeisistä elementeistä, siihen ehkä vaikuttavista tekijöistä ja ilmiön kokonaisuudesta. Kirjallisuustutkimuksen tuottama tieto yhdistettynä tutkijan esiymmärrykseen tuottaa rakennusaineet teemarungolle.<sup>231</sup>

Muodostin teemahaastattelurungon teorialähtöisesti siten, että teemat kattavat tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen eli strategisen kumppanuuden nelikentän. Osasta strategisen kumppanuuden tekijöistä, kuten ydinosaamisesta, muodostin yhden teeman. Näin en toiminut kaikkien tekijöiden kohdalla, esimerkiksi suhteen luonne oli yksi teema, ei sen muodostavat tekijät. Tällöin teemat eivät johdattele haastateltavien vastauksia ja he saavat itse määritellä suhteen luonteen omien käsitystensä pohjalta. Osan teemoista muodostin siten, että ne tuottivat tarpeellista eli tukevaa aineistoa ilmiön tarkastelemiseksi. Teemat mahdollistivat haastateltavan keskittymisen niihin teemoihin, jotka ovat heidän näkemystensä kannalta merkityksellisiä. Haastattelujen kesto määräytyi haastateltavien antamien vastausten ja kerronnan mukaan. Haastattelut kestivät keskimäärin 56 minuuttia, pisimmän haastattelun kestäessä 71 minuuttia ja lyhimpien 42 minuuttia.

Haastateltavien valintaan vaikuttaa se, keneltä on parhaiten saatavissa tarvittava informaatio. Myers ja Newman suosittavat laadullisessa tutkimuksessa haastattelemaan erilaisia ihmisiä organisaatiosta. Erilaisuuden löytäminen on haastateltavien triangulointia ja sillä ehkäistään yhden näkemyksen painottuminen.<sup>232</sup> Perry suosittaa haastattelemaan väitöskirjoissa kolmea

<sup>227</sup> sama, s. 29

<sup>228</sup> sama, s. 81

<sup>229</sup> Eskola & Vastamäki (2010), s. 28–29

<sup>230</sup> sama, s. 35–36

<sup>231</sup> Puusa (2011), s. 82

<sup>232</sup> Myers & Newman (2007), Järvisen & Järvisen (2011), s. 146–147 mukaan

haastateltavaa jokaiselta organisaation hierarkiatasolta.<sup>233</sup> Tutkimuskirjallisuus tarjoaa erilaisia näkemyksiä haastateltavien määrästä, mutta ei suoraa lukumääristä vastausta. Puusa ja Juuti painottavat tarkoituksenmukaisuutta, eli haastateltavaksi valitaan mukaan henkilöitä, joilla on mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta ilmiöstä, kokemuksia asiasta tai edustavat jotakin tutkimuksen kannalta relevanttia ryhmää. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet ohjaavat haastateltavien määrää.<sup>234</sup> Laadullisessa tutkimuksessa aineiston koolla ei ole välitöntä vaikutusta tutkimuksen onnistumiseen, eikä mekaanisia sääntöjä aineiston koon määräämiseksi ole.<sup>235</sup>

Tein kymmenen yksilöhaastattelua, samojen perusteiden mukaisesti, eikä haastatteluilla ollut ohjaavaa vaikutusta keskenään. Haastattelin satunnaisessa järjestyksessä haastateltaville sopivien ajankohtien mukaan. Tein puolet haastatteluista videoneuvotteluohjelmiston välityksellä. Haastattelut toteutuivat aikavälillä 4.2. – 16.3.2017. Haastateltavat edustivat hallintotasoinen yhteistyösapuolia, poikkeuksena aluehallintotaso, koska Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen koulutuspäällikkö toimi tutkimustyöni toisena ohjaajana. Päätös hänen rajaamisesta haastateltavien ulkopuolella oli tutkijan itse tekemä. Päätökselle oli kaksi perustetta: Hänen haastatteluunsa olisi aiheuttanut epäsymmetrisyyttä, koska ohjaaja on erilaisessa suhteessa tutkijaan kuin muut haastateltavat. Toinen ohjaaja on myös tutkimustyöni toinen arvioija. Haastattelin hänen sijastaan piiripäällikköä meripuolustuspiiristä, koska se toimii valtakunnallisesti ja sen pääyhteistyösapuoli on puolustushaaraesikunta. Paikallishallintotason haastattelut toteutin Pirkanmaalla ja Lounais-Suomessa. Molemmilla alueilla sotilaalliset tehtävät painottuvat merkittävästi paikallispuolustuksen tehtäviin ja kokemuseräisen ennakkotiedon perusteella näillä alueilla paikallisten aluetoimistojen ja maanpuolustuspiirien yhteistyö on ollut pitkäaikaista ja syvällistä. Haastateltavat valikoituivat nykyisen tehtävän ja tarkasteltavaan yhteistyöhön liittyvän pitkän kokemuksen perusteella. Haastattelut hallintotasoinen ja organisaatioittain on esitetty taulukossa 1. Haastateltujen taustatiedot on esitetty liitteessä 3.

<sup>233</sup> Perry (1998); Kämäri (2010), s. 113

<sup>234</sup> Puusa ja Juuti (2011), s. 55

<sup>235</sup> Eskola & Suoranta (2014), s. 62

Taulukko 1:

## Haastattelut hallintotasoin

Organisaatiotaso	PE	MAAVE	ALTSTO	MPK keskustoimisto	MPK maanpuolustuspiiri	Yhteensä
keskushallintotaso	2			1	1 <sup>a</sup>	4
aluehallintotaso		1			1 <sup>b</sup>	2
paikallishallintotaso			2		2	4
						10

<sup>a</sup> Haastateltavan edellinen tehtävä oli keskushallintotasolla, nykyinen tehtävä paikallishallintotasolla

<sup>b</sup> Valtakunnallinen meripuolustuspiiri

Tutkimukseen ja haastatteluihin yhteiskuntatieteissä liittyy eettisiä kysymyksiä. Kaikkiin niihin ei ole valmiita vastauksia, joten ratkaisut tekee viime kädessä tutkija itse. Tutkimuksessa tulee noudattaa ihmisarvon kunnioittamisen periaatetta, erityisesti käsiteltäessä arkaluontoisia tietoja. Tähän liittyvät keskeisesti luottamuksellisuus ja anonymiteetti. Lisäksi tutkijan ja haastateltavan välillä ei saa olla riippuvuussuhdetta, jolla voisi olla vaikutusta tietojen antamisen vapaaehtoisuuteen.<sup>236</sup> Kuula on käsitellyt tunnistettavuutta ja anonymisointia. Hän nostaa tunnettavuuden estämisen yhdeksi parhaiten tunnetuista ihmistieteiden normeista. Tarkoituksena on suojella tutkittavia mahdollisilta negatiivisilta vaikutuksilta, joita tunnistaminen saattaisi aiheuttaa. Tunnistamattomuuden ja nimettömyyden periaate ei kuitenkaan ole täysin ehdoton. Seurauksia on arvioitava julkaistavan tiedon ja sen yhteyden osalta. Joskus tunnistamattomuus voi olla tunnistamista huonompi vaihtoehto, jopa tutkittavien näkökulmasta.<sup>237</sup>

Huomion tutkimusetiikan haastateltavien osalta seuraavin tekijöin: Kaikki haastatellut olivat vapaaehtoisia, eikä minun ja heidän välillä ole kummankaan suuntaista riippuvuussuhdetta. Kysyin haastatelluilta tunnistamattomuudesta ja sain kaikilta luvan tarvittaessa julkaista sisältöä nimien kera. Tutkimukseni tulosten kannalta se ei ole kuitenkaan tarpeellista, joten viitattaessa haastatteluaineistoon viitataan kyseisen haastattelun numeroon. Kaikki haastatteluaineisto on tutkijan hallussa alkuperäisinä äänitallenteina ja litteraatioina.

### 3.5. Teorialähtöinen sisällönanalyysi

Käytin tutkimuksessani analyysimuotona sisällönanalyysia, perusanalyysimenetelmää, joka soveltuu kaikkeen laadulliseen tutkimukseen.<sup>238</sup> Tutkimusaineisto kuvaa tutkimuksen ilmiötä ja analyysillä luodaan tutkittavasta ilmiöstä selkeä, sanallinen, kuvaus järjestämällä aineisto

<sup>236</sup> Eskola & Suoranta (2014), s. 52–60

<sup>237</sup> Kuula (2006), s. 200–203

<sup>238</sup> Tuomi & Sarajärvi (2009), s. 91

tiiviseen muotoon, säilyttäen sen sisältämä informaatio.<sup>239</sup> Tarkoituksena on luoda aineistosta mielekäs kokonaisuus, joka mahdollistaa rikkaan tulkinnan tuottamisen ja johtopäätösten tekemisen tutkittavasta ilmiöstä.<sup>240</sup>

Sisällönanalyysin voi tehdä aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. Teoriaohjaavassa analyysissä on teoreettisia kytkentöjä ja teoria tuodaan mukaan analyysiin loppuvaiheessa. Teorialähtöinen analyysi puolestaan nojaa johonkin tiettyyn teoriaan tai malliin. Tällöin tutkimuksessa kuvaillaan tämä malli ja määritellään tutkimuksessa kiinnostavat käsitteet. Tutkittavaa ilmiötä siis määritellään jonkin jo tunnetun mukaisesti ja analyysiä ohjaa valmis aiemman tiedon pohjalta muodostettu kehys. Teorialähtöisyyden taustalla on usein teorian testaaminen uudessa kontekstissa ja analyysin päättelyn logiikka on usein deduktiivista.<sup>241</sup>

Käytin teorialähtöistä analyysiä. Koska toteutin tutkimusaineiston hankinnan teorialähtöisesti, oli myös tarkoituksenmukaista analysoida aineisto teorialähtöisesti. Tarkoitus ei kuitenkaan ollut testata teoriaa, vaan tarkastella ilmiötä teoriaan tukeutuen. Teetäin aineiston litteroinnin ostopalveluna. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 71 sivua. Tein analyysin pääosin tietokoneella tekstinkäsittelyohjelmaa hyödyntäen. Toteutin teorialähtöisen sisällönanalyysin<sup>242</sup> vaiheittain seuraavasti:

1. Tein analyysikehikon alaluvussa 2.5 esitellyn strategisen kumppanuuden nelikentän tekijöiden (teema) ja niiden määritelmien (alateema) mukaisesti (ote liitteessä 4).
2. Aloitin analyysin lukemalla ja perehtymällä aineistoon. Toisella lukukerralla tein aineistoon merkintöjä huomioita, strategisen kumppanuuden nelikenttään (teoria) tukeutuen.
3. Tein sisällönanalyysiä noudattaen aineiston pelkistämisen.
4. Poimin aineistosta systemaattisesti teemaa ja alateemaa kuvaavia käsityksiä ja ilmauksia ja sijoitin ne analyysirungon mukaisesti. Tein sijoittamisen haastatteluittain, yksilöidysti. Osaan sijoitin suoria lainauksia silloin, kun se oli tarkoituksenmukaista. Analyysirungon ulkopuolelle jäävistä asioista muodostin uusia teemoja induktiivisen sisällönanalyysin periaatteita noudattaen.
5. Kirjasin havaintoja poimittuihin käsityksiin ja ilmauksiin korostusvärillä ja kommenttityökalulla.

---

<sup>239</sup> sama, s. 108

<sup>240</sup> Puusa (2011), s. 116

<sup>241</sup> Tuomi & Sarajärvi (2009), s. 95–98; Puusa (2011), s. 119–120

<sup>242</sup> Teorialähtöinen sisällönanalyysi on tehty Tuomi & Sarajärvi (2009), s. 113–117 mukaisesti

6. Yhdistelin yksilöidyt alateemat havaintoineen yhdistetyiksi alateemoiksi. Tein havainnot ja johtopäätökset teemoittain.

Tutkimusaineistossa oli ilmauksia, joiden sisältö jäi tutkijalle epäselväksi. Tästä syystä lähes tyin joitakin haastateltuja sähköpostitse tarkentavilla kysymyksillä. Liitin saamani vastaukset litteroitujen haastatteluaineistojen liitteeksi. Kirjoitin analyysin tulokset analyysirunkoa mukaillen, jolloin strategisen kumppanuuden osa-alueet muodostavat kukin yhden alaluvun. Tekijät on eroteltu alaluvun sisällä väliotsikoittain. Tulosten joukkoon on lisätty lainauksia läpinäkyvyyden vuoksi, näin myös haastateltavien ääni saadaan kuuluviin. Vastaan alaluvuissa 4.1 – 4.4 tutkimuksen ensimmäiseen alakysymykseen, millaista osapuolten välinen yhteistyö on strategisen kumppanuuden nelikentän perusteella tarkasteltuna?

## 4. MAANPUOLUSTUSKOULUTUSYHDISTYKSEN JA PUOLUSTUSVOIMIEN YHTEISTYÖ

### 4.1. Yhteistyön kehittyminen

Yhteistyön kehittyminen on jostain alkava tai alkanut, meneillään oleva toimenpiteiden ja tapahtumien tavoitteellinen, aktiivinen ja jatkuva kokonaisuus. Siihen liittyvät strategisen kumppanuuden tekijät ovat: pitkäaikaisuus, visio ja päämäärät, strategia, hyötyjen ja riskien arviointi sekä dynaamisuus ja joustavuus. Käsittelen tässä alaluvussa yhteistyön kehittymiseen liittyvät tulokset.

#### Pitkäaikaisuus

Yhteistyö on syventynyt eri vaiheiden kautta nykytilaansa. Kyseessä on ollut pitkän aikajänteen prosessi, jossa Puolustusvoimilla on ollut keskeinen osa. Yhteistyön nähdään alkaneen jo 90-luvun alkupuoliskolla rekisteröidyn yhdistyksen perustamisesta. Haastatellut kokevat kuitenkin vuonna 2008 voimaan tulleen, ja Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen perustamisen julkisoikeudellisena yhdistyksenä aikaansaaneen, lain vapaaehtoisesta maanpuolustuksesta merkittävimpänä mahdollistajana suhteen nykytilalle.

Lain voimaan astumisen jälkeen seuraava merkittävä askel käytännön yhteistyölle oli aluetoimistojen perustaminen. Se toteutui kahdella eri tavalla, esimerkiksi Varsinais-Suomessa alueellisten sotilasläänien esikunnat muuttuivat aluetoimistoiksi tai kuten ”*Pirkanmaa perustettiin lainausmerkeissä tyhjistä*” (H7). Aluetoimistojen perustamisen myötä paikallistason yhteistyöosapuolet määrittyivät nykyiseen mallinsa. Ensin mainitussa tapauksessa organisaatiomuutos oli käytännössä yhteistyön sisällön ja toimintatapojen tarkentamista, joka jatkui määrätietoisena kehittämisenä.

*(...) lienee niin että sieltä alkutaipaleelta niin oli esimerkiksi tämmösiä näkölaitteen kurseja ja vastaavia joissa sitten oli ihmisiä, tämmösiä, tai kurssin vahvuus oli kymmenestä 30:een henkilöä suurinpiirtein kurssista vähän riippuen. Ja ne oli, yksittäisen välineen tai vastaavan juttuja ja 2010 sitten, aluetoimistossa ryhdyttiin suunnittelemaan sitä että, ei haluta enää tämän tyyppistä vaan halutaan jotain sellasta kokonaisuutta, vähän niinkun karrikoidusti vaikka jääkärikomppanian taistelu, hyökkäystaistelu. Ja siinä on se tavote johonka lähdettiin sitte menemään ja, pikku hiljaa. Alkuvaiheessa siellä, monessakin harjoituksessa piti olla henkilökuntaa paljon.. ohjaamassa reserviläisiä harjoituksen suunnittelussa ja toimeenpanossa ja, sitten kokemuksen karttuessa niin, henkilökunnan määrää päästiin tiputtamaan oleellisestikin pienemmäksi. (H4)*

Jälkimmäisessä tapauksessa yhteistyö rakennettiin pitkälti tyhjästä. Molemmissa tapauksissa yhteistyötä on ollut tiivistä, pitkäjänteistä ja edennyt vaihe kerrallaan. Yhteistyön syventymistä kuvaa myös koulutuksen kohderyhmien tarkentuminen. Haastatteluissa nousi esille ”makkaranpaisto” tai ”makkaranpaistokurssit ja intti-juttujen muistelu”. Aikanaan todenperäisesti toimintaa kuvanneet vertaukset juontavat juurensa toiminnan alkuvaiheisiin, jolloin kurssit eivät ole olleet kohderyhmittäin tarkoin kohdennettuja ja sisällöltään tarkasti määriteltyjä. Tänä päivänä tilattu koulutus, jota Puolustusvoimat tilaa, on kohdennettu sodan ajan joukoille ja niiden henkilöstölle. Tähän on osaltaan vaikuttanut koulutusta ohjaava Puolustusvoimien normisto, jota ei alkuvaiheessa ollut.

Lain vapaaehtoisesta maanpuolustuksesta voimaanastumisen jälkeen yhteistyö sai selkeämmät perusteet ja linjaukset osapuolten tehtävistä ja velvollisuuksista toisiaan kohtaan. Koska mukaan tuli myös rahalliset korvaukset, luotiin osapuolten välille virallinen sopimus- ja tilausmenettely. Tällä hetkellä yhteistyö perustuu pitkäaikaiseen kumppanuussopimukseen, jossa määritellään yhteistoimintamenettelyt eri hallintotasoilla. Kumppanuussopimus uusitaan noin viiden vuoden välein. Vuosittaisessa tilaussopimuksessa sovitaan, millä rahamäärällä, miten paljon ja millaista koulutusta Puolustusvoimat ostaa.

Yhteistyön jatkumiseen suhteen haastateltujen keskuudessa vallitsee lähestulkoon täydellinen yksimielisyys suunnasta, johon ollaan etenemässä. Pitkään jatkunut yhteistyö syventyy edelleen puolustusministeriön ohjauksen mukaisesti, tavoitteena saavuttaa strateginen kumppanuus vuoteen 2020 mennessä.

### Visio ja päämäärät

Pitkäaikaisuuden suhteen haastateltujen välillä, yhteistyötasosta riippumatta, oli havaittavissa yhdenmukainen näkemys yhteistyön alkamisesta, kehittämisestä nykytilaan ja sen tulevaisuudesta. Vision ja päämäärien suhteen näin ei ole. Eroja on yhteistyötasojen sekä yksilöiden välillä. Niitä on myös siinä, miten visio ja päämäärä ymmärretään suhteessa toisiinsa. Osa ymmärsi niiden tarkoittavan samaa, osa erotti ne kahdeksi eri tekijäksi.

Paikallis- ja aluehallintotasolla toimivien käsitykset visiota vaihtelivat, toisin kuin keskushallintotasolla, jolla vaikuttavien näkemys visiosta oli hyvin samankaltainen. Paikallis- ja aluehallintotasolla vision olemassaoloa ei tunnustettu tai haastateltava vastasi, ettei yhdessä muodostettua tulevaisuudenkuvaa tai visiota ole. Kaksi haastateltavaa kertoi, minkä itse henkilökohtaisesti kokivat olevan yhteistyön visio. Esimerkkinä mainittakoon, että toinen heistä kertoi oman vision olevan nykyistä paljon läheisempi osapuolten välinen yhteistyösuhde. Yksi



haastatelluista piti huonona yhdessä hiotun vision puutetta ja koki, että sellainen tulisi olla. Varsinkin jos Maanpuolustuskoulutusyhdistys ja Puolustusvoimat ovat strategisessa kumppanuudessa.

Keskushallintotasolla vision nähtiin olevan pitkälti poliittisen ulottuvuuden asia. Yhteistyöosapuolet pystyvät antamaan yhdessä keskusteltuja syötteitä prosessiin, mutta vision nähdään käytännössä olevan se, mitä valtioneuvoston selontekoon on kirjattu yhteistyön osalta.

*(...) selonteot on ne jotka linjaa. (H1)*

*Perusteet tulee pitkälti puolustusselonteosta, jonka perusteella nytkin olemme lähteneet kehittämään kumppanuutta entistä enemmän kohti strategista kumppanuutta. (H2)*

*(...) niin ne on kyllä pitkälti juuri niitä vähän sen poliittisen ulottuvuuden asioita että siellähän siitä viime kädessä päätetään. Me tehdään vaan syötteitä. (H10)*

Visio konkretisoituu eduskunnassa tapahtuvan selonteon käsittelyn jälkeen osapuolille ohjauksena, joka vaikuttaa molempiin osapuoliin ja niiden väliseen yhteistyöhön. Uuden puolustusselonteon mukaisesti tällä hetkellä toimintaa kehitetään pohjoismaisten toimintatapojen mukaisesti yhä enemmän paikallisjoukkojen suuntaan.

*Mutta mitä se sitten visio on niin se visio on tietysti pitkälti tällä hetkellä se mitä selonteossa lukee, että sen pidemmälle ei oo koska se on nyt ihan viimesin. Ja selonteossahan sanotaan että sitä viedään, pohjoismaisen toimintatapojen mukaisesti, ei -mallin, vaan toimintatapojen, mukaisesti, yhä enemmän sinne, paikallisjoukkojen suuntaan, MPK:n tukeen ja toimintaan. (...) Ja sitä kaut se tulee sitte ohjauksena, vaikuttaa meihin, ja sitten vaikuttaa tietysti erityisesti MPK:n, toimintastrategioihin että millä tavalla ne kehittää itseensä eteenpäin. (H10)*

Kuten aiemmin jo mainittiin, eroja oli siinä miten visio ja päämäärä ymmärretään suhteessa toisiinsa. Tässä yhteydessä ei ole nähtävissä yhteistyötason vaikuttaneen näkemykseen, vaihtelua oli yhteistyötasosta riippumatta. On tulkittavissa, että osa koki vision ja päämäärien noudattelevan mahdollisimman paljon samoja suuntalinjoja tai tarkoittavan samaa asiaa. Yhdessä hiotun vision puuttumista harmitellut näki päämäärien olevan Puolustusvoimien määrittelemiä. Yhteistä päämäärän visiosta erottaneille oli päämäärän liittäminen paikallispuolustukseen ja suunnitelmallisen suorituskyvyn kehittämiseen. Kehittämistavoitteiden ja ideoiden

osalta on havaittavissa yhteensovittaminen ja molempien osapuolten lähtökohtien huomioiminen. Yhteistyösuhteen toimivuuden kannalta molempien osapuolten äänen on tultava kuulluksi. *”Et ei siitä siitä ei tuu niinkun, pakettia jos Puolustusvoimat, alkaa sanelemaan ja, puuhaamaan ittekseen siellä asioita, tai toisinpäin.”* (H4)

### Strategia

Strategian suhteen käy hyvin yksiselitteisesti selville, että yhteistyöllä ei ole molempien osapuolten hyväksymää yhteistä strategiaa. Molemmilla osapuolilla on omat strategiansa, Maanpuolustuskoulutusyhdistyksellä on tällä hetkellä strategia vuosille 2016–2020. Strategia valmistellaan keskustelutoimistossa ja sen hyväksyy Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen hallitus. Puolustusvoimien strategia on käytännössä voimassa oleva reservin koulutuksen ja vapaaehtoisen maanpuolustuskoulutuksen kehittämissuunnitelma. Se on laadittu vuonna 2014 ja sitä on tarkoitus päivittää vuonna 2017. Molempien osapuolten strategiat ovat yhteen sovitettuja. *”Se on sellaista yhteensovittamista, se on se paras sana. Kukin menee omaa polkua mutta yhteen sovitellaan, ainakin tällä ylätasolla.”* (H10)

Kummankaan yhteistyöosapuolen strategioiden osalta näkemyksistä ei käy ilmi eroa kumppanuus- ja kumppanuuden kehittämisstrategioiden välille. Yhteistyöosapuolten strategiat ovat tältä osin hybridejä eli sisältävät elementtejä molemmista. Osapuolten strategiat tähtäävät saman tavoitteen saavuttamiseen ja ne sisältävät samansuuntaiset tai selvät käsitykset kumppanuuden sisällöstä. Entistä syvempi yhteistyö (strateginen kumppanuus) ja näkemykset yhteistyön koulutuksellisista tai tuotollisista tavoitteista ovat kuvaava esimerkki tästä. Alemmilla yhteistyötasoilla kaikki eivät olleet nähneet valmista asiakirjaa tai näkemys oli, ettei strategiaa ole. Näiden havaintojen perusteella on todennäköistä, että strategioita ei ole kaikilta osin jalkautettu onnistuneesti.

### Hyötyjen ja riskien arviointi

*Arviointi on jatkuvaa toimintaa ja sitä suoritetaan ylimmällä tasolla PV:n ja MPK:n välisessä kumppanuussopimuksen seurantaryhmässä 4-6 kertaa vuodessa. Näissä kokouksissa keskustellaan asioista juurikin näiden asioiden pohjalta ja sen jälkeen siirrytään mahdollisesti viemään asioita eteenpäin valtakunnallisiksi toimintatavoiksi jne.* (H2)

Arviointi on jatkuvaa, jokaisella yhteistyötasolla tapahtuvaa toimintaa. Käsitykset arvioinnin kohteesta vaihtelevat. Arviointi ei ole nimellisesti millään tasolla strategisen kumppanuuden toimivuuden arviointia. Keskushallintotasolla sen kuitenkin käytännössä koetaan olevan juuri

sitä. Paikallishallintotasolla asian koetaan olevan päinvastoin. Organisaatiotason toimenkuvasta johtuen paikallishallintotasolla arviointi kohdistuu enemmän käytännön yhteistyön tuotteen eli koulutuksen arviointiin.

*Ei varsinaisesti et olis ihan otsikkotasolla strategisen kumppanin toimivuus tai joku tällöinen. Mut et nythän kyllä listataan paljon niitä asioita missä pitää sitä syventämistä tapahtua. Et ehkä se on sen suhteen toimivuuden arviointia mun mielestä, nimenomaan et löydetään niitä kehityskohteita ja molemmat ymmärretään ja hyväksytään et mitkä ne on ne kehityskohteet. (H1)*

*Tosin Auditoinneissa tätä kysymystä sivutaan, auditoitavan kurssin osalta, mutta jos ajatellaan pv:n ja mpk:n suhdetta kokonaisuudessaan niin tätä arviointia ei tehdä. (H8)*

Hyötyjä arvioidaan esimerkiksi siitä lisäarvosta, jota Maanpuolustuskoulutusyhdistys tuottaa aluetoimiston koulutusvastuulla oleville joukoille. Arviointi on luonnollisesti useammin tapahtuvaa kuin ylemmillä hallintotasolla ja on pitkälti sidoksissa koulutustapahtumiin, tiiviimmillään arviointi on päivittäistä. Arvioitavia asioita ovat koulutustapahtumiin liittyvät määrät (osallistujat ja koulutusvuorokaudet), koulutustulokset ja luonnollisesti palvelusturvallisuus. Jokaiseen MPK:n järjestämään toiminnalliseen harjoitukseen laaditaan riskikartoitus, normaalien turvallisuuteen liittyvien asioiden osalta. Puolustusvoimien tilamassa koulutuksessa noudatetaan Puolustusvoimien varomääräyksiä.<sup>243</sup> Muita avainasioita paikallistason arvioinnissa ovat esimerkiksi: ”*valmius, osaaminen, taloudellisuus (...)*” (H7).

Määrälliset mittarit tunnustetaan arviointiin kuuluvina helppokäyttöisinä työkaluina, mutta erityisesti laadullisten tekijöiden mittaamiseen on alettu panostaa. Puolustusvoimien työkaluista mainitaan, jo pitkään käytössä ollut reserviläiskysely, jolla saatavat tulokset ovat merkittävän hyviä. Reserviläiskyselyn osalta tosin tunnustetaan, että korkeisiin tuloksiin vaikuttaa, kun vastaajina ovat vapaaehtoiset osallistujat.

*Siis määrä on yks, se on helppo mitata ja se nähdään kyllä mutta laatu onkin toinen juttu ja siihen me, ollaan kyllä mun mielestä MPK:ssa kiinnitetty enemmän huomiota ehkä kun Puolustusvoimissa. Meillä on semmonen arviointimatriisiinkin jonka sä oot varmaan nähnyt. Ja meripuolustuspiirissä jokainen tilattu kurssi mitataan tällä matriisilla. (H9)*

<sup>243</sup> Tutkijan huomio perustuen omaan kokemukseen: Vaikka se ei aineistossa ei käy ilmi, Puolustusvoimien tilaamiin harjoituksiin asetetaan Puolustusvoimien valvoja, joka osallistuu turvallisuuteen liittyvien asioiden huomiointiin suunnittelussa ja valvontaan toimeenpanovaiheessa.

*Nythän me tietysti tuloksissahan me voijaan esittää koulutusvuorokausia, reserviläismääriä. Meillä on reserviläiskysely joka kertoo huipputuloksia koulutuksesta. Mut siihen tietysti ei saa sokaistua siihen reserviläiskyselyyn koska lähtökohtaisesti henkilöt jotka tulee vapaaehtoiseen koulutukseen on jo, sanotaan että nelosesta lähetään liikkeelle ja siitä ylöspäin, pitää tehdä jotain temppuja. (H6)*

Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen perustyökalu koulutustapahtumien arviointiin on kaikessa koulutuksessa käytettävä, osallistujilta kerättävä kurssipalaute. Tämän lisäksi Puolustusvoimien tilaamia koulutustapahtumia auditoidaan. Menettelyllä arvioidaan valikoituja koulutustapahtumia kymmenen laatuvaatimuksen kautta. Yksi vaatimus sisältää viisi laatukriteeriä, joten auditointia tehdään yhteensä siis 50 mittarilla. Arvioinnin tekee yhdessä sekä tuottajan että tilaajan edustaja.

*(...) ja sitten, myös ne auditoi sitä koulutusta. Eihän me auditoida omaa koulutusta sillä tavalla. (...) ne käy auditoimassa niitä. Ja aina kaks, eliä joku MPK:lta ja joku siltä sidosryhmältä. (...) Ne anto siitä palautteen, ihan kaikesta rakenteesta tavoitteista, sisällöistä toteutuksista. Minusta aika vaikuttavaa. (H10)*

Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen laadunvarmistusjärjestelmä saa kiitosta, mutta kaikilta osin arviointikriteerit eivät ole vielä valmiit. Auditoinnin osalta nousi myös esille havainto, ettei mittaristo ole täysin arvioitsijasta riippumaton. Mittaria käyttävältä arvioitsijalta edellytetään riittävän laaja-alainen tietämys, jotta kaikkia mittarin osa-alueita voidaan tosiasiallisesti arvioida ja voidaan välttää tulosten vääristymättömyys. Tässä yhteydessä mainittiin erityisesti taloudellisuuden arviointi. Toinen seikka liittyy valmiuteen, joka on kahden viime vuoden aikana erityisesti maavoimissa korostunut osana kaikkea toimintaa. Valmius nousi esille muutamien kerran haastattelujen aikana. Siihen liittyen alueellisen tason näkemyksenä todettiin, että Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen valmiudelle tuoman lisän arvioimisen mittarit eivät ole vielä valmiit. Ne vaativat vielä kehittämistä.

*Mutta niin kun tossa alussa sanoin että, meil ei ihan semmosta mittaria oo olemassa vielä tällä hetkellä millä me voitais tää sotilaallisen valmiuden, lisääminen pukee leiväksi ja makkaraksi. Tän eteen nyt tehdään töitä sitten et mistä me löydetään tämmönen mittaristo. (H6)*

### Dynaamisuus ja joustavuus

Kuten strategiaa käsittelevät tulokset jo osoittivat, nimellisesti varsinaisia kumppanuus- ja kumppanuuden kehittämisstrategioita ei ole. Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen nykyinen strategia on laadittu viiden vuoden aikajaksolle. Puolustusvoimien reservin koulutuksen ja vapaaehtoisen maanpuolustuskoulutuksen kehittämissuunnitelma on laadittu 2014. Molemmat on laadittu vuoden 2012 selonteon jälkeen. Puolustusvoimissa on meneillään kehittämissuunnitelman päivitys.<sup>244</sup> Keskushallintotasolla visioksi ymmärrettiin selontekojen linjaukset, joilla on vaikutus molempien osapuolten ohjausasiakirjoihin.

Pääsääntöisesti yhteistyön sisällön, tavoitteiden ja toimintamallien muuttaminen koettiin joustavaksi tai melko joustavaksi. Yhden poikkeavan paikallistason näkemyksen mukaan muutos koettiin tapahtuvan hitaasti. Rajoittavana tekijänä tämän näkemyksen mukaan olivat resursien vähyys ja keskittyminen liikaa vuosisuunnitteluun. Puolustusvoimissa palvelevien näkemyksistä on havaittavissa ”jos jotain pitää muuttaa, se muutetaan” -tyylinen suhtautuminen muutoksiin. Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen toiminnanjohtajalla on riittävästi toimivaltaa, jotta tarvittaessa päätöksiä voidaan tehdä nopeasti. Asioiden muuttaminen koettiin helpommaksi kuin Puolustusvoimissa. Myös vuodenvaihteessa 2017 tapahtuneen organisaatiomuutoksen koettiin tuoneen joustavuutta Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen organisaatioon.

*Mut organisaatiokulttuurina niin mä näkisin et me ollaan kyl strategisesti äärettömän ketteriä ja monta kertaa et jos me lähetään keskustelemaan jotain Puolustusvoimien kans ni meil on se seuraavalla viikolla jo toiminnassa, ja voi olla että Puolustusvoimissa vois sen ottaa vasta seuraavana vuonna suunnittelulistalle kun heillä on taas iso massa ja koneisto joka vyöryy eteenpäin tiettyyn suuntaan. (H1)*

*Nyt tietysti tää meidän vuodenvaihtees tapahtunu organisaatiomuutos, se nyt jonkun veran muuttaa taas tätä systeemiä meillä. (...) Nyt saatiin tätä meidän johtamiskulttuuria, saatiin suoraviivasemmaks, linjakkaammaksi, ja sillä saadaan joustavuutta tähän järjestelmään. (H8)*

---

<sup>244</sup> Puolustusvoimien reservin koulutuksen ja vapaaehtoisen maanpuolustuskoulutuksen kehittämissuunnitelma hyväksyttiin 6.7.2017, mikä ei ollut tiedossa haastatteluja tehdessä.

## 4.2. Yhteistyön luonne

Yhteistyön luonne muodostuu yhteistyölle merkittävistä, pääosin inhimillisistä tekijöistä, jotka säilyvät eri tilanteissa. Luonnetta kuvaavat strategisen kumppanuuden tekijät ovat: avoimuus, luottamus, molemminpuolinen arvonto, riippuvuus toisista, suhteeseen sitoutuminen ja vuorovaikutus. Esittelen nyt yhteistyön luonteeseen liittyvät tulokset.

### Avoimuus

Avoimuus oli jossain muodossa toiseksi yleisin yhteistyön luonteen kuvailuun käytetty adjektiivi. Avoimuus on esimerkiksi mahdollisuutta ottaa esille vaikeitakin asioita ja käsitellä niitä, päätöksenteon läpinäkyvyyttä ja tarvittavien tietojen jakamista. Kaikki edellä mainitut avoimuuden muodot toteutuvat. Positiivisten asioiden lisäksi myös kipukohdista keskustellaan: *”Ja sillan tällön kun jompikumpi puoli tekee virheen, ni uskaltaa ihan rehellisesti sanoo ja toinen korjaa sen sen jälkeen.”* (H8) Molemmien puolin yhteistyösuhdetta on näkemyksiä, jotka tukevat päätöksenteon läpinäkyvyyttä.

*Kyl yhtäkään asiaa ei niin sanotusti lähde käskynä eteenpäin ei sieltä eikä täältä ennen ku toisen osapuolen kans on keskusteltu ja neuvoteltu asia, puhutaan ylätasosta.* (H2)

*missään nimes mä en näe mitään intressiristiriitaa siinä etteikö MPK pystyis halutesaan vaikuttaa niihin päätöksiin jotka kuitenkin niin kun pitääkin niin sit se puolustusvoimat lopullisesti hyväksyy ja tekee.*(H7)

Tietoa vaihdetaan molemmien puolin tarvittavilta osin avoimesti.<sup>245</sup> Lähtökohtaisesti osapuolten välillä ei ole yhteistoiminnassa mitään toisiltaan salattavaa. Puolustusvoimilla on kyky suojata oma tietopääomansa niiltä osin kuin se ei ole ulospäin tarkoitettua.

### Luottamus

Luottamus eroaa muista yhteistyön luonnetta kuvaavista tekijöistä, ollen niistä ainoa subjektiivinen tuntemus. Luottamuksen esiintyminen yhteistyösuhteessa olisi hyvin vahvan tulkinnan varassa, elleivät haastateltavat olisi jollakin tavalla kuvailleet luottamusta tai epäluottamusta. Kymmenestä haastatellusta yhdeksän kuvaili luottamusta, yksi ei kuvailua tehnyt. Osapuolten välinen luottamus vallitsee kaikilla organisaatiotasolla. Yhteistyön kuvailtiin perustuvan täyteen luottamukseen, molemminpuoliseen luottamukseen ja sen koettiin kasvavan poikkeusolojen tehtävien myötä. Yhteistyön pelättiin olevan vaikea, jos luottamus puuttuisi.

<sup>245</sup> Kirjoittajan huomio tutkimusaineiston ulkopuolelta: lain vapaaehtoisesta maanpuolustuksesta 41§ tietojen luovuttaminen määrittää mitä tietoja osapuolilla on oikeus salassapitosäännösten estämättä saada toisiltaan.

Osaltaan luottamuksen kasvuun ovat vaikuttaneet yhteistyön toimintatapojen selkeytymisen lisäksi annetut näytöt. ”Ja luotettavaa on sen takia että tosiaan ne jutut mitkä on sovittu niin ne on kyllä, voin sanoa että lähes sataprosenttisesti niin ne on toteutunu just sillain ku on myöskin sovittu.” (H4)

Osa yhteistyösuhteen luottamusta on läpinäkyvyys, jota olen käsitellyt jo avoimuuteen liittyen. Luottamukseen liittyvää läpinäkyvyyttä on tiedon jakaminen tavoitteiden ja päämäärien osalta molemmille osapuolille. Yhteistyössä jaetaan tarvittavaa tietoa osallisille.

*Tällä luottamuksellisuudella mä tarkotan osaltaan sitä että, nyt, MPK:n niille henkilöille jotka tässä sotilaallista maanpuolustusta siellä kouluttaa ja johtaa niin, heille on kerrottu että, mikä tässä on homman nimi avoimesti.* (H4)

Yhteisen hyvän tavoittelu vaikuttaa aidolta, koska kumpikaan osapuoli ei hyödy suhteesta, jos ne eivät aidosti tee ponnisteluja yhteisen asian eteen. Yhteistyössä ei ole saavutettavissa taloudellista tai muita hyötyjä, jotka toimisivat taustalla vääränlaisena kannustimena. Ilman aitoa yhteisen hyvän tavoittelua yhteistyöllä ei olisi merkitystä.

#### Molemminpuolinen arvonto

*Ja sitte, mu mielestä sillon alussa myös sotaväki suhtautu aika, kriittisesti niihin MPK:n kursseihin ja koulutukseen että ”Ihan amatöörejä, eihän tosta mitään tule”. (...) Siis semmosta mielipidettä oli paljon. Mut kyllä mun mielestä sen jälkeen tää suhde on, muuttunu. Se on nyt vakiintunu ja, kumpiki tuntee toisensa ja, arvostaa sitä toisen tekemistä, (...) (H10)*

Lainaus kuvaa Puolustusvoimien näkökulmasta yhteistyön kehittymisen myötä muuttunutta suhtautumista toiseen osapuoleen. Käy ilmi, että aiemmin erityisesti Puolustusvoimien organisaatiossa arvostus Maanpuolustuskoulutusyhdistystä kohtaan ei ole ollut yhtä korkeaa kuin se nykyään on. Arvostusta ovat aikanaan laskeneet Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen järjestämien tapahtumien kirjava taso, jopa sen antaman koulutuksen kokeminen kilpailijaksi kertausharjoituksille. Myös kantahenkilökunnan tietämättömyys ja väärät mielikuvat Puolustusvoimien tilaaman koulutuksen sisällöistä ja tasosta on vaikuttanut arvostukseen, ja osin ne vaikuttavat vielä tänäkin päivänä.

Jokainen haastatteluun osallistunut Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen edustaja on eläköitynyt Puolustusvoimien virasta. Jos tutkimusaineistosta ei käy muuta esille, heidän taustansa huomioiden, ei ole syytä olettaa, ettei arvostusta yhteistyökumppania kohtaan löytyisi. Yleisesti ottaen osapuolet kertoivat, etteivät tiedä olevan minkäänlaisia kyräilyjä tai nokitteluja kumpaankaan suuntaan, eikä myöskään kilpailuasetelmasta johtuvia jännitteitä. Keskushallintotasolla Puolustusvoimat koettiin selkeästi vaakakupissa yhteistyöosapuolista painavammaksi. Puolustusvoimien painoa lisäävät muun muassa rahalliset resurssit ja osaaminen. Paikallishallintotasolla puolestaan osapuolia pidettiin enemmän tasavertaisina.

Puolustusvoimissa arvostus Maanpuolustuskoulutusyhdistystä kohtaan voisi olla parempi, jos sen tunnettavuus olisi paremmalla tasolla. Näkemykset puhuvat sen puolesta, että MPK tunnetaan edelleen heikosti kantahenkilökunnan keskuudessa. *”Mikä näkyy vaikka niin että puhkielessä puhutaan MPK r.y:stä vaikka tää Maanpuolustuskoulutusyhdistys on julkisoikeudellinen yhteisö ollu vuodesta 2008 alkaen.”* (H3) Lisäksi Puolustusvoimissa on edelleen paljon työntekijöitä, joilla ei ole omakohtaisia kokemuksia Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen toiminnasta tai tuntemukset perustuvat ennakkokäsityksiin, jotka ovat muodostuneet toisen käden tiedon kautta. Vanhoihin kokemuksiin perustuvien näkemysten pelätään edelleen siirtyvän eteenpäin organisaation sisällä.

*Sitten ne liikkuvat huhut, uskomukset menee polvelta toiselle siellä eteenpäin. Niissä kokkapuheissa henkilöt puhuu suurella äänellä MPK:n koulutuksesta vaikka ei oo kymmeneen, viiteentoista vuoteen nähny yhtään koulutustapahtumaa. Silti he tuolla sotilas-kodin pöydässä toistaa, kokeneimmat kouluttajat mitä ne silloin ehkä on nähny, nuoremille kouluttajille. Ja nuoremmat kouluttajat totta kai sitten kuuntelee ja yhtä suurella rintaäänellä toistaa niitä samoja vaikka ei oo kuuna päivänä nähny eikä oo mitään kosketuspintaa koulutukseen.* (H6)

Yhden näkemyksen mukaan Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen tuntemuksen lisäämiseksi ja käytännön kokemuksen saamiseksi kantahenkilökunnan pitäisi toimia urallaan kouluttajana varusmies- ja kertausharjoituskoulutuksen lisäksi Maanpuolustuskoulutusyhdistykseltä tilatun koulutuksen piirissä.

### Riippuvuus toisista

Osapuolten välille on muodostunut ajan myötä riippuvuussuhde. Useammalla tekijällä arvioituna riippuvaisempi osapuolista on Maanpuolustuskoulutusyhdistys. Se on täysin riippuvainen Puolustusvoimien tuesta, tiloista, alueista ja materiaalista, eikä se voi järjestää kaikkea



koulusta ilman Puolustusvoimien valvontaa. Sen riippuvuussuhde Puolustusvoimiin on intensiivinen. ”MPK ilman Puolustusvoimia on käytännössä toimintakyvytön.” (H1)

Puolustusvoimat ei ole yhtä riippuvainen. Se tulisi toimeen ilman Maanpuolustuskoulutusyhdistystä, mutta se olisi pakotettu muuttamaan toimintamalliaan. Ensinnä sen pitäisi järjestää itse yhteistoiminta kaikkien järjestöjen kanssa, joihin Maanpuolustuskoulutusyhdistys toimii tällä hetkellä linkkinä. Yhteistoiminnan järjestäminen sitoisi Puolustusvoimilta vähintään henkilöresursseja. Toiseksi Ilman yhteistyötä vapaaehtoinen reservinkoulutus olisi toteutettava uusien järjestelyin. Paikallishallintotasolla riippuvuus Maanpuolustuskoulutusyhdistyksestä korostui. Tähän näkemykseen vaikuttaa aluetoimistojen koulutuksellisten resurssien vähyys.

### Suhteeseen sitoutuminen

*Ja nyt tän yhteisenä tavoitteena on tää yhteistoiminnan kehittäminen strategiseks kumppanuudeksi joka tarkoittaa Puolustusministeriön strategisen kumppanuuden ohjausasiakirjan mukaan sitä että molemmilla kumppaneilla on hyötyjä joita tavoitellaan sekä normaali-, häiriö, että poikkeusoloihin. (H3)*

Osapuolten välinen yhteistyö on normaalia yhteistyötä syvempää, sitouttaen molempia yhteistyön osapuolia. Maanpuolustuskoulutusyhdistyksellä on laissa tehtävä jatkaa toimintaa myös poikkeusoloissa ja tukea Puolustusvoimia. Molemmat osapuolet panostavat yhteistyösuhteeseen ja ovat sitoutuneet siihen kaikilla organisaatiotasolla. Myös strategisen kumppanuuden saavuttamiseen on sitouduttu vahvasti molemmissa organisaatioissa.

### Vuorovaikutus

*No tietysti viime kädessä se toisen tarpeiden ymmärtäminen, et sehän se, luo sen, onnistumisen, että he ymmärtää mitkä on ne, sotaväen tarpeet, ja me ymmärretään ne heidän tarpeensa. Vähän niin ku kaikessa, inhimillisessä elämäs että aina kun pystyy asettumaan toisen housuihin, ni yleensä ottaen jollain tavalla se homma toimii paremmin. (H10)*

Vuorovaikutus on kahden tai useamman osapuolen välistä vastavuoroista ja tuloksellista kommunikaatiota, joka mahdollistaa toisen osapuolen tarpeiden ymmärtämisen. Kaikki organisaatiotasot ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Avointa vuorovaikutusta edistää, kun asioita pyritään hoitamaan ”kuunnellen molempia osapuolia, tekemällä kompromisseja, lain sallii-

*missa puitteissa.. ohjataan, neuvotellaan.”* (H2) Yksilötasolla vuorovaikutusta edistävät hyvät ihmissuhteet. Yhteistyö perustuu avoimeen vuorovaikutukseen ja kaikki organisaatiotasot ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Vuorovaikutus on liitoksissa kommunikaatioon ja organisaatiokulttuuriin.

### 4.3. Osapuolten sosiaalinen ja toiminnallinen samankaltaisuus

Osapuolten sosiaalinen ja toiminnallinen yhteensopivuus muodostuu yksilöihin ja organisaatioihin liittyvistä tekijöistä, jotka mahdollistavat yhteistyön. Nämä strategisen kumppanuuden tekijät ovat: kommunikaatio ja tiedonvaihto, organisaatiokulttuurit, arvot ja menettelytavat, organisaatioiden tai toimintojen yhdistyminen, ydinosaaminen sekä yhteensopivuus.

#### Kommunikaatio ja tiedonvaihto

Yhteistyöosapuolten välillä on jatkuva yhteys, kommunikaatio on kahdensuuntaista ja kaikilla yhteistoimintatasoilla ja eri välineillä tapahtuvaa. Keskushallintotasolla yhteys rakentuu Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen keskustoimiston ja Pääesikunnan välille. Ylimpänä yhteyttä pitävät Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen toiminnanjohtaja ja Puolustusvoimien koulutuspäällikkö. Heidän tärkein yhteydenpitofooruminsa on kumppanuussopimuksen seurantar ryhmä neljä kertaa vuodessa. Lisäksi keskushallintotasolla MPK:n koulutuspäällikön sekä Pääesikunnan reservin- ja vapaaehtoisen maanpuolustuskoulutuksen toimialajohtajan välillä on viikoittaista yhteydenpitoa. Viimeksi mainittujen osalta akuuttejakin asioita on mahdollista käsitellä nopeasti tapaamalla.

Paikallishallintotasolla Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen maanpuolustuspiiri ja sen koulutuspaikka ovat yhteydessä maavoimien joukko-osastoon, jossa pääosa kommunikaatiosta tapahtuu aluetoimiston kautta. Piiripäällikkö on yhteydessä joukko-osaston varakomentajaan tarvittaessa, muuten hän hoitaa pääosan yhteistyöstä aluetoimiston kanssa. Piirin koulutuspaikan koulutuspäällikkö asioi aluetoimiston ja joukko-osaston tukiorganisaation kanssa. Lounais-Suomen ja Pirkanmaan maanpuolustuspiirin alueella osapuolet kommunikoivat aina tarpeen mukaan ja yhteydenpitoa lisätään erityisesti harjoituskausina.

Joillakin toimipaikoilla yhteistyöosapuolet ovat fyysisesti välittömässä läheisyydessä, kuten Lounais-Suomessa, jossa maanpuolustuspiirin toimisto ja aluetoimisto ovat viereisissä rakennuksissa Heikkilässä. Pirkanmaalla ne puolestaan ovat samalla käytävällä virastotalolla. Välimatkan koettiin vaikuttavan yhteydenpitoon.

*MPK hankkii omat vuokratilat, niin ku nyt on hankittu Kouvolasta, tai tullaan hankkimaan 1.4. jolloin se ohjaa siihen että toimijat, aluetoimiston ja MPK:n koulutuspaikan koulutuspäälliköt eivät olekaan samassa rakennuksessa ja viereisissä huoneissa vaan kolmen kilometrin päässä toisistaan. Ja tää ei ainakaan yhteistyön sujuvuutta edistä.* (H3)

*Ja Heikkilässäkin tää oli sillon, oman aluetoimistoaikani, alussa ni se oli vieläkin helpompaa koska MPK oli samassa rakennuksessa, käytännössä oikeesti niinku seinän takana, jollonka kahvipöytä ja muut jutut niin ne oli päivittäisiä. Joka kahvitunnilla oltiin samoissa tiloissa jollonka yhteydenpito oli vieläkin, nykyistäkin helpompaa.* (H4)

Aluehallintotasolla järjestelyt poikkeavat edellisiin tasoihin verrattuna. Alueelliset ilma- ja meripuolustuspiiri ovat yhteydessä ilma- ja merivoimien esikuntiin ja kyseisten puolustushaarojen joukko-osastoihin. Maavoimiin yhteydenpidosta vastaavat Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen keskustoimistolta toiminnanjohtaja ja koulutuspäällikkö.

Meripuolustuspiirissä piiripäällikkö hoitaa yhteistoiminnan merivoimien johdon kanssa. Virallisia tapaamisia on kerran vuodessa, tämän lisäksi yhteyttä pidetään yllä useissa epävirallisemmissa tilaisuuksissa, hyvin säännöllisesti. Lisäksi piiripäälliköllä on olemassa yhteys tarvittaviin toimijoihin merivoimien esikunnassa. Meripuolustuspiiriin erityispiirre on verrattain vähäinen yhteistyö aluetoimistojen kanssa. Meripuolustuspiiri asioi aluetoimistoon käytännössä ainoastaan viranomaistason päätöksiä vaativissa asioissa kuten esimerkiksi korvaaviin kertausharjoitusvuorokausiin ja toimijoiden erilaisiin oikeuksiin liittyen. Toiminnan suunnittelua koskevissa asioissa piiripäällikkö on vuosittain yhteydessä suoraan joukko-osastoihin. Muuten asiat hoitavat koulutuspäälliköt, joita on yksi kutakin merivoimien joukko-osastoa kohden.

Yksilötasolla osapuolten välisen kommunikaation onnistuneeseen toteuttamiseen vaikuttaa suuresti henkilöiden yhteinen tausta. Puolustusvoimista sotilasuran päättymisen jälkeen Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen palvelukseen siirtyneet ”puhuvat samaa kieltä” kuin palveluksessa olevat. Henkilöillä on yhteistä palvelushistoriaa samoista palveluspaikoista, osa tuntee yhteistyösopuolensa jopa läheisemmin. Kaikki nämä helpottavat kommunikaatiota, vaikka osapuolet edustavat omia organisaatioitaan ja istuvat neuvotteluissa eri puolilla pöytää.

Näiden ja avoimuuteen liittyneiden tulosten perusteella keskinäinen tiedon ja informaation vaihto on laajaa ja toimivaa. Siinä koetaan kuitenkin olevan parannettavaa. Esille nousee kak-

si seikkaa. Ensimmäiseksi ohjesääntöjen, oppaiden ja käsikirjojen turvaluokittelun suojaustasolle neljä (käyttö rajoitettu) koetaan vaikeuttavan Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen evp-sotilaiden<sup>246</sup> ja reserviläisten mahdollisuuksia saada tietoa, esimerkiksi koulutusten suunnittelua ja toteutusta varten.

*(...) toivon et me saadaan mahdollimman nopeesti TUVE-oikeudet, TUVE-koneet ja -oikeudet niin et me päästään niihin varomääräyksiin entistä paremmin kiinni ja Puolustusvoimien niihin julkisiin ohjeisiin jotka liittyy meidän toimintaan, ettei meidän tarvii pyytää aluetoimistosta et antakaa se paperiversio ku se ei oo enää nykypäivää. (H1)*

Toiseksi tiedon ja informaationvaihtoa kehittäväksi tekijäksi nousee, riskeihinkin liittynyt, Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen palkatun henkilökunnan TUVE-oikeudet ja sitä kautta pääsy muun muassa Puolustusvoimien varomääräystietokantaan. Pääosan näkemys oli, ettei tämä olisi mahdollista, kuitenkin haastatelluista Puolustusvoimien koulutuspäällikön näkemys poikkesi edellisestä. Kertoessaan lain vapaaehtoisesta maanpuolustuksesta vaikutuksista Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen asemaan hän totesi: ”Ja muun muassa MPK:n henkilöstöllähän on aika laajat, mahdollisuudet, toimia ku, esimerkiks ne voi käyttää vaikka meidän tietojärjestelmiä. Laki ei sitä estä, päinvastoin se kannustaa siihen.”<sup>247</sup>

### Organisaatiokulttuurit, arvot ja menettelytavat

Alkujaan päätös Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen ja Puolustusvoimien yhteistyöstä, kuten myöhemmät päätökset yhteistyön syventämisestä ovat olleet poliittisia päätöksiä, johon Puolustusvoimilla on ollut mahdollisuus vaikuttaa. Huomioiden taso, jolla päätöksiin on vaikuttettu ja ne on tehty, voidaan osapuolten välistä yhteistyötä pitää tietoisena strategisena valintana.

Osapuolten organisaatiokulttuurit mielletään samankaltaisiksi. Ne eivät ole täysin samanlaiset, mutta ne ovat toisilleen sopivat. Niiden samankaltaisuuteen vaikuttaa, kuten useaan muuhunkin tekijään, evp-sotilaiden suuri määrä Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen tehtävissä. Siirtyessään toisen organisaation palvelukseen he tuovat luonnollisesti Puolustusvoimien organisaatiokulttuuria mukanaan. Yhden näkemyksen mukaan piiripäällikön tehtävä on kuin pataljoonan komentajan tehtävä, jonka alaisuudessa koulutuspäälliköt johtavat koulutuspaikkoja. Piiripäällikön kuuluisi tällöin muokata tai hyödyntää vallitsevia organisaatio- ja toimintakulttuureja piirissään. Tässä evp-sotilaita auttaa se, että he tuntevat Puolustusvoimien toimintaa, toimintatapoja ja rutiineja. Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen koettiin leimautuvan

<sup>246</sup> evp lyh. sot. erossa vakinaisesta palveluksesta, Nykysuomen sanakirjan (1992), s. 290 mukaan

<sup>247</sup> Puolustusvoimien koulutuspäällikön haastatteluaineisto. Tässä lainauksessa muista poiketen identifioidaan haastateltava, koska lainauksen sanoma huomioiden haastateltavan asemalla on merkitys.

selvästi Puolustusvoimien organisaatiokulttuuriin, koska heidän koettiin pitävän sitä hyvänä. Erityisesti koulutuskulttuurin osalta tapahtuu leimautumista. Eroavaisuuksina koettiin Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen vähän avoimempi keskustelukulttuuri ja luonnollisesti se, että MPK on suurimmaksi osaksi vapaaehtoisorganisaatio. Maanpuolustuskoulutusyhdistyksessä ei voida, vapaaehtoisten tekemistä sitoumuksista huolimatta, käskää tai määrätä samalla tavalla tehtäviin kuin Puolustusvoimissa. Kolmanneksi, Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen toimijoiden ikärakenteen ja sosiaalisen profiilin tulisi heijastella koulutustapahtumiin osallistujien profiileja.

Maanpuolustuskoulutusyhdistys järjestää sotilaallisen koulutuksen lisäksi paljon muuta koulutusta, johon osallistujista muodostuu heterogeenisempi joukko kuin sotilaalliseen koulutukseen osallistujat. Organisaatiokulttuurin tulee tukea organisaation kokonaisuutta ja kaikkia toimintoja. Yhteistyösopuolten organisaatiokulttuurit ovat yhteensopivat, mutta heterogeenisempi organisaatio ei saa samaistua liikaa homogeenisempaan organisaatiokulttuuriin.

Molemmilla yhteistyösopuolilla on julkilausutut arvot. Organisaatiokulttuureihin ja menettelytapoihin verrattuna arvoista puhuttiin niukasti. Harva luetteli tai mainitsi kummankaan osapuolen arvoja. Näkemysten mukaan osapuolten arvot ovat hyvin samankaltaisia tai samoja, niiden välillä ei koeta olevan ristiriitaa. Haastatelluista kukaan ei tiennyt tai kertonut, että arvoja olisi muodostettu yhdessä tai sovitettu yhteen.

*Yhdessä sovittu ja tunnustettu jossain virallisella tasolla, semmosta en tunnista että on tehty. Mutta näin aatteellisella tasolla, ei ne voi kovin paljon erota. (H6)*

*No MPK:n arvot on isänmaallisuus, osaamine ja vapaaehtisuus. Ja nää on kuvattu auki. (H3)*

Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen arvot ovat isänmaallisuus, vapaaehtisuus ja osaaminen ja ne ovat kuvattu auki. Puolustusvoimien arvot ovat isänmaallisuus, ammattitaito, oikeudenmukaisuus, vastuullisuus, luotettavuus ja yhteistyö.<sup>248</sup> Arvojen kuvausten vertaaminen keskenään vahvistaa, että näkemys arvojen yhteensopivuudesta pitää paikkansa.

Maanpuolustuskoulutusyhdistyksellä ja Puolustusvoimilla on erillisinä organisaatioina omat johtamis- ja menettelytavat. Puolustusvoimiin verrattaessa johtaminen on Maanpuolustuskoulutusyhdistyksessä organisaatorakenteensa vuoksi virtaviivaisempaa, keskushallintotasolla

---

<sup>248</sup> Puolustusvoimien henkilöstöstrategia, s.12

toiminnanjohtaja johtaa piiripäälliköitä suoraan paikallishallintotasolle. Maanpuolustuskoulutusyhdistystä ei myöskään koeta yhtä hierarkkiseksi kuin Puolustusvoimia. On myös näkemyksiä, joiden mielestä vapaaehtoinen kenttä odottaa jämäkkää ja selkeää johtamiskulttuuria. Yhteistyössä tapahtuvan johtamisen miellettiin liittyvän koulutustapahtumiin, joissa Puolustusvoimilla on lain mukaan velvoite johtaa. Muuten näkemyksissä korostui, ettei Puolustusvoimat johda Maanpuolustuskoulutusyhdistystä, kyse on ohjaamisesta. Yhteistyön koordinaatioon liittyy vahvasti näkemys asioiden hoitamisesta yhdessä, suunnittelu, valmistelu ja päättäminen, asioita hoidetaan yhdessä, *”ei niin että, aluetoimisto tai Puolustusvoimat on sanellu että näin ja näin ja näin vaan niistä on päätetty yhdessä sen, MPK:n kanssa”* (H4).

Osapuolet kuitenkin tiedostavat, että yhteistoiminnassa on asioita, joista päätöksen tekee Puolustusvoimat. Päätös Puolustusvoimien tuesta on aina Puolustusvoimien, se myös päättää tilaamastaan koulutuksesta ja sen sisällöstä. Asioiden ratkaiseminen perustuu ohjeisiin, normeihin ja viimekädessä lakiin. Maanpuolustuskoulutusyhdistyksellä koettiin olevan mahdollisuus halutessaan vaikuttaa päätöksiin, vaikka Puolustusvoimat ne lopulta tekeekin. Esimerkki yhteistä menettelytavoissa on Puolustusvoimien suunnittelurytmi, johon Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen on tarvinnut sopeuttaa oma suunnittelunsa. Yhteisten menettelytapojen osalta on tärkeää, millaisena koulutettava ne kokee. Toimintatapojen tulee olla koulutettavan näkökulmasta kaikkialla ja kaikissa tilanteissa samanlaiset. Eroa ei saa olla koulutuspaikkojen, eikä Puolustusvoimien kertausharjoituksen tai Maanpuolustuskoulutusyhdistykseltä tilatun koulutuksen välillä.

Ristiriita koettiin jopa voimakkaaksi termiksi ja niitä ei koettu juurikaan olevan. Asioista voi olla erimielisyyksiä tai erilaisia näkemyksiä, mutta niistä keskustellaan ja ne pyritään ratkaisemaan yhdessä, molempia osapuolia tyydyttävällä lopputuloksella. Keskustelu ja ratkaisuun pyrkiminen vaikuttavat positiivisesti suhteen luonteeseen, lisäämällä avoimuutta ja luottamusta.

#### Organisaatioiden ja toimintojen yhdistyminen

Yhteistyösosapuolten organisaatorakenteiden yhteen sovittamista voi tarkastella kahdesta näkökulmasta, hallintotasoittain sekä vastuu- ja toiminta-alueittain. Hallintotasoittain tarkasteltuna Puolustusvoimien organisaatorakenteessa on kolme tasoa: Pääesikunta, puolustushaaraesikunnat ja joukko-osastot. Maanpuolustuskoulutusyhdistyksessä puolestaan on tasoja yksi vähemmän. Kuitenkin, kuten aiemmin on esitetty,<sup>249</sup> kaikilla organisaatiotasolla yhteistoiminta on järjestetty. Hallintotasoittain tarkasteltuna organisaatorakenne on toiminnallisesti

<sup>249</sup> ks. kommunikaatio ja tiedonvaihto, s. 62–63

yhteen sovitettu ja näkemysten mukaan toimiva. Vastuu- ja toiminta-alueittain tarkasteltuna yhteensovittamista ei ole kaikilta osin tehty. Valtakunnallisten meri- ja ilmapuolustuspiirien toimialueet vastaavat meri- ja ilmavoimien toiminta-aluetta. Maanpuolustuspiirien toiminta-alueet eivät vastaa kaikkialla maavoimien joukko-osastojen vastuualueita. Tätä järjestelyä ei koettu selkeäksi. *”Porin prikaatin tahtotila olis ollu senkaltanen että kun Porin prikaatilla on tietty vastuualue, ni MPK:lla olis ollu sama toimialue. Olis ollu samat rajat nyt sitte Puolustusvoimien kanssa ja MPK:lla. (...) Olis ollu selkeesti selkeämpi juttu mun mielestäni.”* (H8) Porin prikaatin vastuualueella toimii tällä hetkellä kaksi maanpuolustuspiiriä.

Maanpuolustuskoulutusyhdistys kouluttaa yhteistyöosapuolensa joukkoja ja niiden henkilöstöä. Kouluttaminen on toiminto, joka liitetty osaksi Puolustusvoimien vastaavaa toimintoa. MPK:n antama koulutus on liitetty esimerkiksi kertausharjoituksiin, niitä edeltävinä vapaaehtoisina harjoituksina. Tällöin kertausharjoitusjoukko on kutsuttu valmistavaan harjoitukseen ennen varsinaista kertausharjoitusta. Osasta näkemyksiä kävi ilmi, että vapaaehtoiset harjoitukset tulisi vielä selkeämmin liittää osaksi joukkotuotantoa. Se mahdollistaisi toimintojen syvemmän yhdistymisen. Organisaatioiden väliset rajat ovat hyvin matalia, esimerkiksi paikallishallintotasolla maanpuolustuspiirien ja aluetoimistojen välillä. Maanpuolustuskoulutusyhdistys on molempien osapuolten näkemysten mukaan oma organisaatio. Osapuolten välillä on mataluudesta huolimatta raja ja ei ole nähtävissä, että yhteistyön syventyessäkään se häviäisi kokonaan.

### Ydinosaaminen

Ydinosaamisen tulee mahdollistaa molempien osapuolien keskittyminen toisiaan täydentäviin ydinosaamiinsa. Näkemykset Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen ydinosaamisen suhteen olivat hyvin yhtenevät. Kaikkien haastateltujen mukaan se on koulutus jossakin muodossa. Vastauksissa koulutuksen muoto vaihteli jonkun toisen määrittämien tavoitteiden mukaisen koulutuksen järjestämisestä ja sotilaskoulutuksesta aina paikallisjoukkojen kouluttamiseen. Haastateltujen näkemyksien perusteella osapuolten ydinosaamiset eroavat toisistaan. Puolustusvoimien ydinosaamisen suhteen näkemyksissä oli eroavaisuuksia. Pääosa näkemyksistä sisälsi maanpuolustuksen tai sotilaallisen maanpuolustuksen, yhden näkemyksen mukaan se on koulutus, erityisesti johtajakoulutus. Muita näkemyksiä olivat sotilaallinen valmius, taistelun käyminen ja suorituskyvyn käyttäminen.

*Siis koulutus ei oo meidän ydinosaamista. Se on semmonen tukitoiminto itse asiassa, sillein että meillä on suorituskypsyä, suorituskypsyset, joukkoja joil on niitä kyvykkyysä. Puolustusvoimien se ydinosaaminen tietenkin, on suorituskyvyn käyttäminen.* (H10)

Maanpuolustukseen ja sotilaalliseen maanpuolustukseen liittyy äärimmäisessä tilanteessa taistelun käyminen, joka on suorituskyvyn käyttämistä. Sotilaallista valmiutta ei voi olla ilman sotilaallista suorituskykyä. Suorituskyky on rakennettava ja koulutus on osa sen rakentamista ja ylläpitoa. Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen ydinosaamisella täydennetään Puolustusvoimien ydinosaamista. Yhteistyön tulee lisäksi mahdollistaa osapuolten erikoistuminen omaan ydinosaamiseensa. Yhteistyön lisäarvon tuottoon liittyen kävi ilmi, että MPK kouluttaa paljon sellaista osaamista, minkä kouluttaminen ei olisi kustannustehokasta kertausharjoituksina. Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen ydinosaaminen vapauttaa henkilöresursseja Puolustusvoimilta, jolloin vapautuneiden henkilöresurssit suuntautuvat Puolustusvoimien ydinosaamiseen. Vastavuoroisesti Puolustusvoimien tarve kouluttaa joukkoja luo tarpeen Maanpuolustuskoulutusyhdistykseltä tilattavalle koulutukselle. Puolustusvoimien tarpeesta muodostuu Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen mahdollisuus syventää erikoistumista omaan ydinosaamiseensa.

#### Yhteensopivuus

Osapuolet ovat tarkoitusperiltään ja ominaisuuksiltaan yhteensopivia. Molempien yhteistyöosapuolten toiminta nähdään ensisijaisesti lakiin perustuvana. Toiseksi osapuoliin vaikuttavat niiden tehtävät, jotka on kohdistettu yhteistoimintaan. Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen tärkeimpänä tehtävänä nähdään Puolustusvoimia tukevan vapaaehtoisen sotilaskoulutuksen antaminen ja vastaavasti Puolustusvoimien tehtävä on tukea Maanpuolustuskoulutusyhdistystä tässä tehtävässä. Osapuolten yhteistoimintaan tarkoitettut ominaisuudet ovat yhteensopivia.

#### 4.4. Yhteistyön tuottavuus

Yhteistyön tuottavuus on yhteistyön tarkoitus ja yksi sen onnistumisen määreistä. Tuottavuus ilmenee aineettomana pääomana, taloudellisuutena ja yhteistyön tuottamana lisäarvona. Tuottavuuteen liittyvät myös riskit ja riskinotto. Käsittelen tässä alaluvussa strategisen kumppanuuden nelikentän viimeisen osa-alueen tulokset.

#### Aineeton pääoma

Kaikilla organisaatiotasoilla tapahtuu kehittämistyötä. Kehittämistyön kohteet vaihtelevat tasoittain, tällä hetkellä keskushallintotasolla keskitytään esimerkiksi kumppanuustavoitteen saavuttamiseen liittyviin asioihin. *”Kyl se taas se strateginen kumppanuustavotte 2020-luvun alkuun mennessä niin se edellyttää velvottaa löytämään enemmän ja enemmän niitä yksityis-*



*kohtia millä tavalla tää kumppanuus syventyy.” (H1) Aluehallintotasolla kehitystyöhön kuuluu Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen roolin tarkentaminen paikallispuolustuskonseptiin liittyen ja paikallishallintotasolla jatkuvan koulutuksen kehittämisen lisäksi esimerkiksi tukemisyjärjestelyt voivat olla kehittämisen kohteita.*

Kehittämistyötä kuvailtiin muun muassa hedelmälliseksi ja jatkuvaksi. Kehittämistyön, tietopääoman ja osaamisen yhdistymistä edistäväksi merkittäväksi tekijäksi mainittiin henkilöstön siirtyminen organisaatioiden välillä. Tässä tapauksessa kyse on yksisuuntaisesta siirtymisestä, kun Puolustusvoimista eläköitymisen jälkeen siirrytään Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen tehtäviin. Siirtymiset tuovat Maanpuolustuskoulutusyhdistykseen osaamista ja tietopääomaa, jonka hankkiminen muulla tavalla ei olisi mahdollista. Sotilaallisen osaamisen lisäksi evpsotilaat tuntevat jo entuudestaan muun muassa Puolustusvoimien suunnitteluprosessit aikatauluineen. Laadua parannetaan kouluttamalla toimijoita ja arvioimalla toimintaa ja sen tuloksia asetettujen tavoitteiden ja vaatimusten mukaisesti.

*Toki, totta kai tää kouluttajakoulutus, sitä on jatkettava eteenpäin. Ja osaamista on laajennettava varmaanki, MPK:n puolella. Ja reserviläiset jotka meidän toimintaan liittyy, he haluaa kehittyä kouluttajana ja kehittyvätkin. Ja sitä myötä sitte.. mut tää on tärkeää, se auditointi yhdessä. Kun Puolustusvoimat antaa meille tehtävän ja tavoitteet ja suoritevaatimukset, niin sitte yhteisesti harjoituksen aikana tarkastetaan että niihin päästään. Ja sitte ku havaitaan virheitä siellä, tai virheitäkään, mutta ettei päästä tavoitteeseen, niin sitte yhdessä pohditaan miten seuraavalla kerralla tähän tavoitteeseen päästään. (H8)*

Kyvykkyyksien hallinnan voi mieltää prosesseiksi ja toimintatavoiksi, joilla mahdollistetaan edellytykset jatkuvuuden luomiseen. Yksinkertaisimmillaan se on osaamisen hallintaa, kehittämistä ja osaamisen tunnistamista. Puolustusvoimien näkökulmasta MPK tuottaa reserviläisille mahdollisuuden kehittää omaehtoisesti osaamistaan. Koulutuksen kautta voi hankkia osaamista ja itselle sijoituksen Puolustusvoimien sodan ajan joukoissa. Kouluttautumisen ja harjaantumisen tulisi mahdollistaa reserviläisille haastavia ja motivoivia tehtäväpolkuja molempien organisaatioiden tehtävissä. Kukaan ei kiistänyt, etteikö yhteistyön tuloksena muodostuisi lisää osaamista, mutta tehtäväpolkujen haastavuus ja osaamisen tunnistamisen puute saivat osakseen kritiikkiä.

*Mitä jos reserviläinen joka on saanu 347 päivän sotilaallisen koulutuksen, sadan ker-  
tausharjoitusvuorokauden koulutuksen, 200:n vuorokauden MPK:n kouluttajan koke-*

*muksen ja hänen oikeudet ja käyttö on perusammuntojen johtaminen valvottuna? Niin kantaaks se pitkälle? Muodostaako se reserviläiselle haastavan tehtäväpolun ja osoittaa se reserviläisen osaamisen arvostamista? (H3)*

Innovaatiot ovat mahdollisia. Niiden syntymisen mahdollisuutta lisää, kun organisaatiossa tapahtuu uudistumista. Maanpuolustuskoulutusyhdistys tarvitsee jatkuvasti uutta osaamista, jotta estetään toimijoiden vanhenemisen kautta syntyvä osaamisen vanheneminen. Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen vetovoimatekijänä mainittiin nuoret toimijat ja naiset. Kun toimijat ovat nuorempia, luodaan parempia yhtymäpintoja nuorempiin kurssilaisiin. Myös aktiiviset naiset kannustavat esimerkillään muita naisia osallistumaan. Innovaatioihin ja kehittämistyöhön liittyen kävi ilmi myös vanhan ja uuden osaamisen suhde. Sekä nuorta että kokenutta osaamista tarvitaan kaikissa tehtävissä.

*(...) nuori polvi tois tätä uutta tietämystä ja osaamista ja vanhempi polvi tekis sen roolinsa mukaan että hold your horses, isommat ylilyönnit pois. Mutta se tietysti tulee siellä esille et siellä on taas kurssijohtajina semmosia nuoria innokkaita henkilöitä mitkä käyttää ja tekee mitä mainioimpia mahtavimpia tuotteita siellä, sen koulutuksen sisällä. (H6)*

Organisaatiot rakentuvat ihmisistä ja näkemykseni mukaan organisaation oppiminen on pohjimmiltaan yksilöiden oppimista, joka siirtyy organisaation hyödynnettäväksi. Yhteinen oppiminen hyödyttää organisaatioita ja niiden välistä yhteistyötä. Opitun tulisi siirtyä käytäntöön määritellyn prosessin tai koulutusohjeen kautta, jolloin se jää organisaatioiden käyttöön, vaikka yksilöt vaihtuisivat. Niiltä osin kuin opitun tiedon siirtymistä sivuttiin, sen nähtiin olevan liian paljon kiinni yksilöiden ominaisuuksista ja toiminnasta.

Näkemykset kumppanilta tai yhteistyösuhteessa oppimisesta vaihtelivat. Yhden näkemyksen mukaan suhteessa ei tapahdu kumppanilta oppimista, toisen mukaan ”aina tarttuu, kuultua ja nähtyä, systemaattisesti harvemmin” (H3). Kumppanilta oppimista koettiin myös tapahtuvan molemmiin puolin, mutta enemmän Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen eduksi. Eräs mielenkiintoinen näkemys oli kumppanilta oppimisena koettu sosiaalisten taitojen kehittyminen. ”Ainakin oppi tulemaan toimeen erilaisten ihmisten kanssa.” (H4) Tämä perustui työskenteleeseen reserviläisten kanssa, jotka muodostavat Puolustusvoimia heterogeenisemmän joukon. Samansuuntainen oppimiskokemus liittyi positiivisiin kokemuksiin ja havaintoihin reserviläisten kyvystä, kun he olivat saaneet perusteet, suunnitella ja toimeenpanna vaativiakin asioita. Riittävien kokemusten pohjalta on pakko oppia luottamaan järjestelmään.

Kumppanilta oppimiseen liittyy myös Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen avainhenkilöiden kouluttamista pohtiva näkemys. Avaintehtävissä toimivia henkilöitä tulisi kouluttaa paljon enemmän. Sama näkemys liitettiin myös reserviläisiin, joilla tulee olla koulutus vaativiin johtajatehtäviin. Joka tapauksessa reservin kapteenilla pitäisi olla kapteenin koulutus, reservin majurilla majurin koulutus ja niin edelleen. Tietenkin siviilikoulutus tulee huomioida, mutta sotilaallisiin asioihin liittyvän osaamisen tulee olla riittävän korkea. Asian voisi hoitaa kahdella tavalla, avaamalla Puolustusvoimien kurssitarjontaa osin tai kokonaan, esimerkiksi esiupseerikurssin osalta. Toinen vaihtoehto olisi, että asiaa varten olisi olemassa erillinen koulutuskeskus, joka vastaisi koulutuksen antamisesta. Jälkimmäisessä tapauksessa Maanpuolustuskoulutusyhdistyksellä olisi luonnollisesti vahva rooli. Molemmissa vaihtoehdoissa koulutukseen pääsyn edellytyksenä tulee olla nykyistä vahvempi sitoutuminen, jotta koulutuksen kautta lisääntyntä osaamista voidaan täysimääräisesti hyödyntää.

### Riskit ja riskinotto

Yhteistyösuhde itsessään ei ole haavoittuva ja riskialtis. Keskushallintotasolla riskien ottamisen kerrottiin olevan tarkoin harkittua, jos niitä edes otetaan. Paikallishallintotasolla yhteistyösuhteen riskien koettiin olevan pieniä ja niitä kyetään myös jakamaan. Keskusteltaessa riskeistä lähes poikkeuksetta ensimmäisenä syntynyt mielleyhtymä liittyi tapaturma- tai palvelusturvallisuutta koskeviin asioihin. Kun tarkastelu ohjautui yhteistyön riskeihin, tarkastelutasosta riippumatta nähtiin myös oman tason riskien lisäksi yhteistyöhön laajassa mittakaavassa liittyviä riskejä. Keskushallintotasolla yhteistyön koettiin olevan vakaalla pohjalla, mikä Puolustusvoimien näkökulmasta pienentää yhteistyön riskejä. Myös laki vaikuttaa suhteeseen riskejä pienentävästi.

*Siis periaatteessa se, laki vapaaehtosesta maanpuolustuskoulutuksesta, ni sehän on pitkälti MPK:ta käsittelevä laki. Ja se on vahva juttu koska sillä perusteellahan MPK:n kanssa toiminta on ihan toisenlaista kun jonkun järjestön. Se on siis aivan eri tasolla. Sen kanssa siis toiminta on paljon vakaammalla pohjalla kun vaikka, Leijona Cateringin tai Patrian tai, Millogin kanssa. Koska se on laki, joka kertoo sen tehtävät ja antaa sille tietyn suojan, ja velvollisuudet myös. Ne rikkoo lakia jos ne ei tee jotain. (H10)*

Puolustusvoimien osalta riskit kasvavat suhteessa siihen, mitä enemmän vastuuta annetaan ja mitä enemmän kumppaniin luotetaan. Yhteistyösuhteen syventyminen edellyttää molemminpuolista riskinottoa. Esimerkiksi koulutuksen osalta se tarkoittaa että tilatessaan koulutustehtäviä Maanpuolustuskoulutusyhdistykseltä, Puolustusvoimat ottaa riskin siinä, kykeneekö MPK vastaamaan tilatuista koulutustehtävistä. Mitä enemmän tai vaativampia koulutustehtä-

viä tilataan, sitä suurempi on riski Puolustusvoimien kannalta. Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen kannalta riski on siinä, että se ottaa juuri oikean verran vastuuta. Jos vastuuta otetaan liian vähän, ei näyttäydytä uskottavana toimijana. Jos vastuuta otetaan liikaa ja tehtävistä ei suoriuduta, tällöin kärsii luottamuksen lisäksi myös uskottavuus. Maanpuolustuskoulutusyhdistyksessä ollaan innokkaita ottamaan vastuuta. Muutaman näkemyksen mukaan intoa on joskus jopa enemmän kuin kykyä. Toisaalta sen voi tulkita olevan luottamusta omiin kykyihin.

Keskushallintotasolla keskeisenä riskinä tiedostettiin maineenhallintariski, joka on entuudestaan korostunut sosiaalisen median merkityksen ja tiedonvälityksen nopeuden kasvun myötä. Maine voi kärsiä merkittävien turvallisuuspoikkeamien lisäksi vääränlaisen julkisuuskuvan vuoksi. Maanpuolustuskoulutusyhdistyksessä maineenhallintaan vaikutetaan koulutuksen, ohjeistuksen ja huolellisten henkilövalintojen lisäksi huolellisella julkisuuskuvalla. Maanpuolustuskoulutusyhdistyksestä ei haluta luoda virheellistä kuvaa aseellisena järjestönä vaan profiloitua tehtävänsä mukaisesti kokonaisturvallisuutta edistävänä toimijana.

Aluehallintotasolla koettiin mahdollisena riskinä vapaaehtoisten menettäminen toiminnasta. Syynä tällaiseen saattaisi olla väärät henkilövalinnat paikallistasolla tai se, että toiminnan vääränlaiset muutokset saisivat aikaan sen, etteivät vapaaehtoiset kokisi toimintaa enää mielekkäänä. Osaksi mielekkyyttä liitettiin aineettoman pääoman tarkastelun yhteydessä mainittu tarve kyetä tarjoamaan mielekkäitä tehtäväpolkuja ja se, että vapaaehtoiset haluavat osallistua toimintaan, jolla kokevat oikeasti olevan merkitystä. Paikallishallintotasolla vapaaehtoisten menettämiseen liitettiin myös henkilöstön väsyminen, jos uusia toimijoita ei saada rekrytoitua. Lisäksi riskeinä mainittiin se, ettei asetettuja tavoitteita saavuteta tai että koulutustapahtumiin tehdään vääränlaisia resursointia, esimerkiksi osallistujamäärien suhteen. Molemmat riskit tunnistetaan ja niitä pystytään hallitsemaan. Riskiksi koettiin myös yhteistyön toteuttamiselle liian vahvan esimerkin hakeminen pohjoismaisista toimintatavoista. Kaikkien näiden lisäksi paikallishallintotasolla tunnistettiin kaksi muillakin tasoilla tunnistettua riskiä, rahoitus ja TUVE-verkkoon<sup>250</sup> pääsemättömyys.

Rahoitusriskillä oli kaksi ulottuvuutta, ensimmäinen liittyi suoraan rahoituksen leikkaamiseen tai poistumiseen. Jos jompikumpi näistä tapahtuisi, vaarantaisi se välittömästi vapaaehtoisen maanpuolustuskoulutuksen. Jos rahoituksesta johtuen toiminnan volyymia joudutaan laskemaan, koetaan sen vaarantavan toimintaedellytykset. Toinen rahoitusriskin ulottuvuus liittyy jokavuotiseen rahoituksen epävarmuuteen. On ollut aikoja, jolloin loppuvuodesta Maanpuo-

<sup>250</sup> Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskuksen TUVE-yksikkö tuottaa laissa julkisen hallinnon turvallisuusverkko-toiminnasta (10/2015) nimetyille valtion virastoille ja laitoksille korkean varautumisen ja turvallisuuden vaatimukset täyttäviä tieto- ja viestintätekniisiä palveluja sekä integraatiopalveluja

lustuskoulutusyhdistyksessä ei tiedetä seuraavan vuoden rahoitusta. Tällaisessa tilanteessa tulevan vuoden suunnittelu on hyvin vaikeaa, kun periaatteessa ilman tietoa rahoituksesta ei edes saisi suunnitella.

*Mä nään sen riskin MPK:n rahoitus loppuu. Sillon myöskin sotilaallisen maanpuolustuksen koulutus päättyy. Sen jälkeen sitten, kyllä meidän sotilaallisen valmiuden kannalta myöskin koulutustaso ja yleinen maanpuolustustahto laskee aivan varmasti. (H6)*

Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen organisaatiossa kaikilla tasoilla koettiin riskinä se, ettei heidän palkatulla henkilökunnalla ole pääsyä Puolustusvoimien varomääräystietokantaan ja julkisiin ohjeisiin, mikä edellyttäisi TUVE-käyttöoikeuksia ja pääsyä Puolustusvoimien asiakirjahallintajärjestelmään. Varomääräystietokantaan pääsemättömyys koettiin erityisesti palvelusturvallisuusriskinä.

*Ja merkittävä tämmönen suorastaan palvelusturvallisuusriski on se että MPK:lla, henkilöstöllä ei ole pääsyä Puolustusvoimien tietojärjestelmään tai asianhallintajärjestelmään tai millä nimellä se nytte tällä hetkellä on. Normitietokantaan. Eli täs ollaan sama-, MPK on samassa roolissa ku Puolustusvoimat oli 1980-luvulla. Eli varomääräyksiä luullaan että ne on jossai ajan tasalla ja kun ne on siellä normitietokannassa, MPK:lla ei oo sinne pääsyä, (...) (H3)*

### Taloudellisuus

Yhteistyön rasitteiden jakaminen näkyy Puolustusvoimien antamassa vastikkeettomassa tuessa Maanpuolustuskoulutusyhdistykselle ja sen vapaaehtoisten aktiivien työssä maanpuolustuksen ja Puolustusvoimien suorituskyvyn hyväksi. Vastikkeeton tuki käsittää muun muassa Puolustusvoimien kaluston, tilat ja ajoneuvot, joita Maanpuolustuskoulutuksen antamassa koulutuksessa käytetään.

Kustannussäästöihin liittyen esiin nousevat rahasummat ja kustannusten vertailu niiden kautta. Yleisin käytetty vertailu tapahtui Puolustusvoimien Maanpuolustuskoulutusyhdistykseltä tilaaman koulutusvuorokauden ja kertausharjoitusvuorokauden välillä. Esitetyissä esimerkeissä laskentatavoissa ja käytetyissä luvuissa oli pieniä eroja. Näistä riippumatta mielipiteet olivat sen puolesta, että tilattu koulutusvuorokausi on noin yhden kolmasosan hintaista verrattuna kertausharjoitusvuorokauteen. Yhteistyö nähtiin kustannustehokkaana, panostetulle rahalle saadaan määrällisesti ja laadullisesti hyvä tuotto. Kustannustietoisuuden koettiin olevan tärkeä osa Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen vastuullista toimintaa. Se sai myös Puolustusvoimien

suunnasta kiitosta toimintansa virtaviivaistamisesta ja taloudellisesta toimintatavasta. Organisaatiouudistuksen jälkeen rahan koettiin menevän entistä enemmän kursseihin hallinnon sijaan. Myös harjoitusten keskittäminen eli ”superviikonloppujen” järjestäminen mainittiin hyvänä ja tehokkuutta edistävänä tapana toimia.

Taloudellisuuteen liittyi myös mielipiteitä, jotka kyseenalaistivat reserviläisille kohdennetut kurssimaksulliset kurssit. Maksut kyseenalaistuivat kahdesta syystä. Ensin siksi, että koettiin vääräksi, että yhteisen hyvän vuoksi kouluttautuvan reserviläisen pitää maksaa koulutuksesta. Toinen syy oli tilanteet, joissa reserviläisille tarkoitetusta kurssista saa korvaavan kertausharjoitusvuorokauden. Omasta kertausharjoitusmerkinnästä maksaminen koettiin ”lievästi närästystä aiheuttavaksi” asiaksi. Näiden näkemysten mukaisesti Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen rahoituksen tulisi olla sellainen, ettei kurssimaksua<sup>251</sup> tarvitse kerätä.

### Yhteistyö tuottaa lisäarvoa

*”Maanpuolustuskoulutusyhdistys tuottaa Puolustusvoimille suorituskyyä, kouluttamalla Puolustusvoimien joukkoja ja Puolustusvoimien henkilöstöä eli reserviläisiä.”* (H3) Sen järjestämän koulutuksen vuosittaiset osallistujamäärät ovat korkeita. Vuoden 2016 vuosiraportin mukaan erilaisissa harjoituksissa oli osallistujina 33 000 reserviläistä, joista Puolustusvoimien tilaaman koulutuksen osuus on noin 10 000. Puolustusvoimat kouluttaa kertausharjoituksissa 18 000 – 20 000 reserviläistä vuodessa. Yhteistyön tunnusluvut ovat merkittäviä ja antavat määrällisen kuvan toiminnan laajuudesta. Yksi näkökulma linkittyy osaltaan vahvasti näihin esille tuotuihin lukuarvoihin.

*(...) erittäin tärkeänä koulutuskumppanina joka tuottaa, Puolustusvoimien näkökulmasta meille paljon sellasta, osaamista, missä meillä on, Puolustusvoimilla osaamisvajeita, ja meil ei riitä henkilöstö, välttämättä kouluttaan tiettyjä, kokonaisuuksia, pieniä palasia ryhmä-, joukkue-, jopa komppaniatason asioissa.* (H2)

Maanpuolustuskoulutusyhdistys kouluttaa paljon sellaista osaamista, minkä kouluttaminen ei olisi kustannustehokasta kertausharjoituksina. Vapaaehtoisissa harjoituksissa koulutetaan ryhmä-, alimmillaan yksilötason asioita. Pienempien yksiköiden tai yksilöiden tehokas kouluttaminen vaatii suurempia henkilöstöresursseja, jotka Maanpuolustuskoulutusyhdistys ulosmittaa vapaaehtoisuudesta. Pääsääntöisesti kantahenkilökunta osallistuu kertausharjoituksiin omien virkatehtävien ohessa, jolloin ollaan pois tuottamasta omassa virkatehtävässä.

<sup>251</sup> Kurssimaksu kerätään osasta sotilaallisia valmiuksia palvelevasta koulutuksesta ja varautuminen ja turvallisuus (VARTU) -koulutuksesta

Puolustusvoimien näkökulmasta nykyisillä resursseilla ei ole mahdollista saavuttaa sitä tuottoa, joka yhteistyöllä tuotetaan.

Hyöty ja lisäarvo rakentuvat useasta tekijästä. Alue toimistojen näkökulmasta yhteistyöllä, ”sillä on hyvä mahdollisuus, niinkun, paikata ja täydentää, koulutusta jota ei pystytäkään kertausharjoituksissa järjestämään.” (H4) Rajallisilla resursseilla toimittaessa Maanpuolustuskoulutusyhdistys on käytännössä alue toimistolle ainut mahdollisuus kouluttaa paikallisjoukkoja. Maavoimien näkökulmasta yhteistyö tuottaa lisäarvoa valmiudelle.

*Me tietysti keskitytään siihen että se koulutus mitä MPK antaa, palvelee sotilaallista valmiutta. Vain ja ainoastaan sotilaallista valmiutta. Sit toisena tulee maanpuolustustahto ja näitä vastaavat toiminnot, mutta sotilaallinen valmius on se, mihin maavoimissa painotetaan. Ja varmasti koko puolustusvoimissa. (H6)*

Osaamisen, valmiuden ja suorituskyvyn lisääntymisen lisäksi muita saavutettuja hyötyjä ovat maanpuolustustahdon ylläpito ja ”yhden luukuun periaate”. Maanpuolustustahdon ylläpitoa edistää niiden yksilöiden tavoittaminen, jotka eivät tällä hetkellä ole kertausharjoituskierron piirissä. Yhden luukun periaatteella tarkoitetaan Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen toimimista linkkinä Puolustusvoimien ja järjestöjen välissä, vapauttaen Puolustusvoimien resursseja. Win/win -asetelmalla tarkoitetaan järjestelyä, jossa molemmille osapuolille muodostuu yhteistyöstä lisäarvoa. Edellä on käsitelty Puolustusvoimille syntyvää lisäarvoa. Maanpuolustuskoulutusyhdistykselle lisäarvo muodostuu syvästä yhteistyöstä Puolustusvoimien kanssa, joka pääosin muodostaa sen aseman merkittävänä toimijana.

#### 4.5. Näkemyksiä strategisesta kumppanuudesta

Vastaa tässä alaluvussa tutkimuksen toiseen alakysymykseen, millaisia näkemyksiä osapuolilla on Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen ja Puolustusvoimien välisestä strategisesta kumppanuudesta. Lisäksi vastaa alaluvun lopuksi tutkimuksen kolmanteen alakysymykseen.

Haastateltujen näkemykset Puolustusvoimien ja Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen välisestä strategisesta kumppanuudesta eivät noudattaneet mitään selkeää jakoa organisaation tai hallintotason suhteen, vaan jakautuivat satunnaisesti. Näkemykset liittyivät seuraaviin asioihin: poikkeusolot, valmius, joukkotuotanto, asiakassuhde ja ”osa meidän kakusta” (H10). Esitettiin näkemysliittyy usein yhteistyön syventäminen.

Poikkeusoloihin liittyi kahdenlaisia näkemyksiä, niitä jotka olivat samansuuntaisia puolustus-hallinnon kumppanuusstrategian kanssa ja niitä jotka painottivat enemmän koulutusta. Ensin mainittujen mukaan strateginen kumppanuus muodostuu siitä, että Puolustusvoimien strateginen kumppani jatkaa toimintaansa poikkeusoloissa. Maanpuolustuskoulutusyhdistys siis tukisi Puolustusvoimia koulutuksella ja muilla kykyjensä mukaisilla tavoilla poikkeusolojen aikana. Esille tuotiin myös, että Maanpuolustuskoulutusyhdistyksellä on lain mukaan velvoite jatkaa toimintaansa poikkeusoloissa. Näkemysten mukaan strateginen kumppanuus on siis yhteistoimintaa, joka jatkuu kaikissa yhteiskunnan tiloissa, normaalioloissa, häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa. Toisissa poikkeusoloihin liittyneissä näkemyksissä keskiössä oli koulutus. Niiden mukaan Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen panos on ohjattava entistä tiukemmin sellaiseen koulutukseen, joka palvelee nimenomaan poikkeusolojen toimintaa. Koska on epävarmaa, kauanko häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa on aikaa kouluttaa, tulee hyöty saavuttaa normaaliolojen koulukseen panostamalla.

Valmiuteen liittyi kaksi näkemystä, valmiuden ylläpitoa pidettiin tärkeimpänä tehtävänä ja sitä tuetaan koulutuksella. Strateginen kumppanuus muodostuu Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen antamasta koulutuksesta, joka tukee valmiutta. Toisen valmiuteen liittyvän näkemyksen mukaan strategisesta kumppanuudesta puhutaan, kun löydetään oikeat mittarit, joilla voidaan osoittaa, että MPK lisää Puolustusvoimien joukkojen suorituskykyä ja liittyy siten osaksi sotilaallista valmiutta.

Joukkotuotantonäkemysten mukaan kyse on strategisesta kumppanuudesta siinä vaiheessa, kun Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen antama koulutus on liitetty ja täysin tunnustettu osaksi joukkotuotantoa. Tähän liittyy myös se, ettei tilaaja – tuottaja -menettelyä ei vielä täysin hallita. Puolustusvoimat ei tilaa kaikkialla Suomessa koulutusta, mutta myöskään piiripäälliköt eivät osaa tarpeeksi aktiivisesti markkinoida oman organisaationsa osaamista. Puolustusvoimien tulee kehittyä tilaajana, ennen kaikkea siitä pitää tulla normaali toimenpide kaikilla toiminta-alueilla. Tällöin Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen antama koulutus voidaan liittää onnistuneesti osaksi joukkotuotantoa.

Osapuolten välillä on jo nyt asiakassuhde, joten myyjällä tulisi olla vielä suurempi vastuu lopputuloksesta. Tähän näkemykseen liittyi vastaajan henkilökohtainen kokemus. Piiripäälliköltä oli kysytty: *”et mitäs te nyt pystytte tekemään, niin mitä teiltä saa?”* (H9). Kysymys oli kertojan mukaan väärin aseteltu ja kysyjäkin oli väärä. Tilaaajan ei kuulu kysyä, mitä teiltä saa, vaan tuottajan tulee kysyä tilaajalta, mitä te tarvitsette. Saadun informaation perusteella tuottaja ryhtyy toimenpiteisiin tuottaakseen tilaajalle halutun palvelun. Tällöin on kyse strategi-



sesta kumppanuudesta. Samansuuntaisen näkemyksen mukaan strategista kumppanuutta on se, että Maanpuolustuskoulutusyhdistys kykenee tarvittaessa kaikilla tavoilla suuntaamaan osaamisensa ja voimavaransa Puolustusvoimien edellyttämiin tehtäviin.

*(...) pysyvät sopimukset, menettelytavat, raja-aitoja aika vähän, ne saa oikeuksia tehdä, ja ne tekee niitä meidänkin töitä se on sitä kumppanuutta. Sanotaan vaikka ammuttamisoikeudet. Ne saa johtaa ammuntoja ni se on strategista kumppanuutta. (H10)*

Näkemyistä ”osa meidän kakusta” voi verrata järjestelyihin Millog Oy:n<sup>252</sup> kanssa, joka vastaa Puolustusvoimien materiaalin kunnossapidosta. Puolustusvoimilla on kyky suorittaa kunnossapitoa, mutta on tehty päätös ostaa suuri osa kunnossapidosta strategiselta kumppanilta. Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen kanssa strategisessa kumppanuudessa kyse olisi siis siitä, että se ottaisi hoitaakseen joitakin tehtäviä tai saa tehdä, erikseen määriteltyjä, samoja tehtäviä joihin Puolustusvoimilla on kyky ja osaaminen. MPK siis hoitaisi osaa Puolustusvoimien tehtävistä, painottuen paikallispuolustukseen. Osittain tällä järjestelyllä toimitaan jo, esimerkiksi Puolustusvoimien tilaamien harjoitusten osalta. Nykyisellään laki velvoittaa paikalle Puolustusvoimien asettama valvojan, joten vastuun osalta järjestely ei ole Millog Oy:ltä tilattua kunnossapitoa vastaava. Näkemykseen liittyi paikallispuolustuksen henkilöstön rekrytointia koskeva esimerkki. Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen viranomaistehtäviin kuuluisi halukkaiden henkilöiden kartoittaminen, soveltuvuuden selvittäminen, sitoumusten kirjoittaminen ja henkilöiden sijoittaminen. Näkemyksen esittäjä korosti, että järjestelyn tulisi perustua ehdottoon luottamukseen ja toiminnan mahdollistaviin lakeihin, joissa määriteltäisiin tarvittavat oikeudet, vastuut ja velvollisuudet.

Näkemykset vaihtelivat siitä, onko Maanpuolustuskoulutusyhdistys strateginen kumppani vai ei. Yhteistyön nähtiin olevan kehittymässä kohti strategista kumppanuutta tai että tavoitteena on saavuttaa se vuoteen 2020 mennessä. Kumppanuuden koettiin myös olevan lähellä strategista kumppanuutta. Lounais-Suomessa yhteistyön nähtiin olevan strategista kumppanuutta. Näkemyksistä käy kuitenkin ilmi, että yhteistyön syvyydessä on toiminta-alueittaisia eroja.

#### Nelikentän ulkopuolinen tekijä

Tutkimuksen kolmas alakysymys on: onko Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen ja Puolustusvoimien välisessä yhteistyössä strategisen kumppanuuden nelikenttään sisältymättömiä tekijöitä? Teemoittelin analyysin 4. vaiheessa asioita, jotka eivät sisällyneet strategisen kumppanuuden nelikenttään. Etsin muodostuneista teemoista vastausta kolmanteen alakysymykseen.

<sup>252</sup> Millog Oy on Puolustusvoimien strateginen kumppani kunnossapidossa.

Etsin sisäisiä strategisen kumppanuuden tekijöiden kaltaisia teemoja, joten ulkoiset, välillisesti yhteistyöhön vaikuttavat tekijät kuten rahoitus rajautuvat pois.

Analyysin perusteella on yksi tällainen tekijä: suunnittelun aikajänne. Siis ajanjakso, jonka suunnittelu kattaa. Näkemykset vaihtelivat organisaatiotasosta riippumatta vuodesta viiteen vuoteen. Lounais-Suomessa ja Pirkanmaalla suunnittelu tehdään viiden vuoden ajanjaksolla, jotta Maanpuolustuskoulutusyhdistykseltä tilattava koulutus saadaan muun muassa liitettyä kertausharjoituskierroon. Lisäksi perusteena on, että pitkän ajanjakson suunnitteluun mahdollistaa vuosittaisen teemojen laatimisen ja muiden tavoitteiden sitomisen näihin teemoihin. Menettelyllä tavoitellaan kokonaisuutta, ei vain yksittäisiä kokonaisuuteen liittymättömiä tapahtumia. Näkemysten mukaan pitkän ajan suunnittelu puuttuu monilta toiminta-alueilta, esimerkiksi merivoimista. Lyhyt aikaväli sai osakseen kritiikkiä, koska tällöin kokonaisuuden hallinta ei ole mahdollista. Pidemmän ajanjakson suunnittelu liittyy osaltaan pitkäaikaisuuteen, koska sillä luodaan osaltaan jatkuvuutta.

#### 4.6. Johtopäätökset

Käsittelen johtopäätökset tulosten esittämisen eli viidennen luvun alalukujen mukaisessa järjestyksessä. Käytän selkeyden vuoksi väliotsikointia. Vastaan alaluvun lopuksi tutkimuksen neljänteen alakysymykseen.

##### Yhteistyön kehittyminen

Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen ja Puolustusvoimien yhteistyön kehittyminen on ollut pitkään jatkunut ja edelleen meneillään oleva prosessi. Yhteistyön kannalta yksi merkittävimmistä asioista on ollut laki vapaaehtoisesta maanpuolustuksesta, se on mahdollistanut Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen aseman ja nykyisen kaltaisen yhteistyösuhteen.

Keskushallintotasolla vision käsitetään olevan se, mitä selonteossa on linjattu. Tuoreessa puolustuselonteossa on esimerkiksi linjattu, että Maanpuolustuskoulutusyhdistystä kehitetään puolustusvoimien strategisena kumppanina pohjoismaisten toimintaperiaatteiden mukaisesti. Pohjoismaiset toimintaperiaatteet ovat kuitenkin laaja ja monta tekijää sisältävä, joten se ei vaikuta selkeältä tulevaisuudenkuvalta. Lisäksi linjaus liittyy enemmän yhteistyön toiseen osapuoleen. Kiistämättä puolustuselonteon merkitystä, sen ja muun ohjauksen pohjalta voisi olla mahdollista muodostaa yhteistyön visio, joka kaikkien asemasta ja organisaatiotasosta riippumatta olisi helppo ymmärtää. Päämäärien tulisi olla osa visiota tai alisteisia visiolle.

Molemmilla osapuolilla on omat strategiansa, jotka on yhteen sovitettu, mutta niiden jalkautuminen ei ole toteutunut kaikilla tasoilla. Eroa kumppanuus- ja kumppanuuden kehittämisstrategioiden välillä ei ollut havaittavissa, kuitenkin reservin koulutuksen ja vapaaehtoisen maanpuolustuskoulutuksen kehittämissuunnitelma vaikuttaa enemmän kumppanuuden kehittämis- kuin itse kumppanuusstrategialta. Mikäli yhteisen vision saavuttamiseen pyrittäisiin erillisellä kumppanuusstrategialla, tässä asetelmassa osapuolten omat strategiat olisivat juuri-kin kumppanuuden kehittämisstrategiota. Ovat strategiat sitten missä muodossa tahansa, tulee ne jalkauttaa kaikille tasoille. Vision ja päämäärien sekä strategioiden syvempi käsittely ei ollut tutkimuksessa tavoitteena ja ne eivät sisälly haastatteluilla kerättyyn tutkimusaineistoon.

Yhteistyön hyötyjen ja riskien arviointi on säännöllistä ja painottuu enemmän hyötyjen arviointiin. Keskushallintotasolla arviointia tehdään 4–6 kertaa vuodessa kumppanuuden arviointiryhmässä. Paikallishallintotasolla hyötyjä arvioidaan koulutuksen tulosten kautta. Riskien arviointi on pääosin koulutustapahtumiin ja niiden suunnitteluun liittyvää toimintaa.

Dynaamisuus ja joustavuus liittyvät strategisen kumppanuuden nelikentässä strategioihin, jotka näyttivät tulosten perusteella staattisilta. Mutta esimerkiksi kehittämisen osalta on havaittavissa dynaamisuutta. Maanpuolustuskoulutusyhdistys on joustava organisaatio ja pystyy tekemään muutoksia nopeasti, tästä esimerkkinä vuodenvaihteessa toteutunut organisaatiouudistus.

Yhteistyön kehittyminen on jatkuva ja käynnissä oleva prosessi. Sen tulevaisuuden kannalta merkittävää on, millaisen ohjauksen puolustusselonteon linjausten perusteella osapuolet saavat yhteistyön kehittämiseksi. Strategista kumppanuutta käsittelevän tutkimuksen perusteella vision ja strategian rooli on merkittävä. Tulevan ohjauksen jälkeen on tärkeä tarkastella sen suhdetta visioon ja strategiaan.

### Yhteistyön luonne

Yhteistyön luonteelle kuvaavaa on avoimuus ja luottamus. Avoimuus käy ilmi päätöksen teon läpinäkyvyytenä, tarvittavien tietojen jakamisena ja mahdollisuutena ottaa esille vaikeitakin asioita ja käsitellä niitä. Oman tietopääoman suojaaminen toteutuu niiltä osin, kuin se on tarpeellista. Luottamus nousi esille yhteistyön luonnetta kuvaavana tekijänä lähes poikkeuksetta. Se on kasvanut yhteistyön syventyessä ja erityisesti yhteistyön tuottamien hyvien tulosten myötä. Luottamukselle on merkittävää aito yhteisen hyvän tavoittelu, koska ilman sitä yhteistyöllä ei olisi kummallekaan osapuolelle merkitystä.

Osapuolten välillä vallitsee keskinäinen kunnioitus ja molemminpuolinen arvonto, joka on muodostunut vuosien kuluessa. Tulos on vahvasti sidoksissa tässä tutkimuksessa haastateltuihin, eikä sitä siten voi yleistää kaikkiin yhteistyössä toimiviin. Tulosta voi kuitenkin pitää suuntaa antavana koko yhteistyön tilasta. Arvonantoon liittyen Maanpuolustuskoulutusyhdistystä pitäisi tehdä tunnetummaksi Puolustusvoimien henkilöstön keskuudessa, jotta osin vielä elossa olevat vanhat ja väärät uskomukset poistuisivat. Tämä olisi mahdollista toteuttaa mahdollistamalla mahdollisimman laajalle joukolle omakohtaisia kokemuksia yhteistyöhön liittyen.

Osapuolten välinen yhteistyö on syvää ja molemmat osapuolet ovat sitoutuneita siihen kaikilla organisaatiotasoilla. Yhteistyö perustuu avoimeen vuorovaikutukseen, kaikilla organisaatiotasoilla. Osapuolten välinen riippuvuus toisista on muodostunut ajan kuluessa ja yhteistyön syventymisen myötä. Maanpuolustuskoulutusyhdistys on osapuolista riippuvaisempi, käytännössä täysin riippuvainen Puolustusvoimista. Siitä huolimatta, että Puolustusvoimat ei ole suhteessa yhtä riippuvainen, olisi sen vaikeampi toimia ilman yhteistyötä. Puolustusvoimien riippuvuus muodostuu erityisesti paikallishallintotasolla siitä koulutuksesta, jonka MPK alue-toimistoille tuottaa.

Yhteistyön luonne on hyvin riippuvainen niistä ihmisistä ja heidän toiminnasta, joiden varaan yhteistyö rakentuu. Tutkimusaineistosta ja erityisesti haastateltavista välittyi hyvä tunne ja usko yhteistyötä sekä erityisesti sen parissa työskenteleviä ihmisiä kohtaan. Pienet asiat haastattelutilanteissa, kuten äänenpainot tai eleet kuten hymy henkivät yhteistyön aidosti positiivisesta ja hyvähenkisestä yhteistyön luonteesta. Yhteistyössä luottamus ja avoimuus ovat vahvasti esillä, mikä luo hyvät perusteet yhteistyön edelleen syventymiselle.

#### Osapuolten sosiaalinen ja toiminnallinen yhteensopivuus

Kommunikaatio tapahtuu osapuolten välillä jatkuvassa yhteydessä. Keskushallintotasolla se on harvempaa kuin paikallishallintotasolla, yhteistyön toiminnallisesta sisällöstä johtuen. Osalla paikkakuntia fyysisesti läheinen sijainti tekee kommunikaatiosta päivittäistä. Aluehallintotasolla meri- ja ilmapuolustuspiirit vastaavat yhteydenpidosta meri- ja ilmavoimien esikuntien lisäksi näiden puolustushaarojen joukko-osastoihin. Kommunikaatioon onnistumiseen suuresti vaikuttava seikka on Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen palveluksessa olevat evpsotilaat. Tällä on vaikutusta myös muihin tekijöihin, kuten vuorovaikutukseen. Kommunikaatio tapahtuu ihmisten välillä, joten yhteisillä taustoilla ja ”yhteisellä kielellä” on suuri merkitys sen laatuun.

Tiedon ja informaation vaihto on laajaa ja toimivaa, mutta niissä on kuitenkin mahdollisia kehittämiskohteita. Esille nousi kaksi asiaa, ensimmäinen oli reserviläisten ja evp-sotilaiden vaikeudet saada käyttöönsä esimerkiksi oppaita, jotka ovat turvaluokiteltuja suojaustasolle neljä, käyttö rajoitettu. Puolustusvoimien tietoturvallisuusohjeen mukaan, kyseisen tason aineiston käsittelyoikeudet, ovat Puolustusvoimien henkilökunnan lisäksi, tehtäväkohtaisen tarpeen mukaisesti sekä varusmiehillä että reserviläisillä.<sup>253</sup> Toinen esille noussut asia liittyi TUVE-käyttöoikeuksiin. Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen organisaatiossa koettiin tarpeellisenä, rajatuille henkilöille, käyttöoikeuksien saaminen TUVE-verkkoon ja sen kautta muun muassa varomääräystietokantaan, tämä liittyy osaltaan myös riskeihin ja niiden hallintaan. Keskushallintotasolla oli merkittävä näkemys, jonka mukaan TUVE-asia pitäisi olla mahdollista järjestää. Näiden perusteella tiedon ja informaation vaihdon osalta on kehitettävää. Molempien asioiden osalta tulisi selvittää, mikä on määräysten puitteissa mahdollista ja millä järjestelyillä. Toimenpiteet asian järjestämiseksi sen jälkeen tulisi käynnistää.

Osapuolten organisaatiokulttuurit ovat yhteensopivia, tähänkin vaikuttavat osaltaan evp-sotilaat. Yhteistyöhön liittyvän sotilaallisen toiminnan johdosta MPK samaistuu Puolustusvoimien organisaatiokulttuuriin. Osapuolilla on omat, julkilausutut arvot, jotka ovat yhteensopivat. Osapuolilla on organisaatioiden omat, yhteensopivat toimintatavat. Kuitenkin yhteistyössä, erityisesti sotilaalliseen koulutukseen liittyvissä asioissa painottuvat Puolustusvoimien toimintatavat. Sotilaallisissa asioissa näin täytyy luonnollisesti olla. Yhteistyön toimintatapojen tulisi myös olla kaikilla toiminta-alueilla samanlaisia. Tällä hetkellä niiden välillä on eroja. Osapuolten välillä ristiriita koettiin voimakkaaksi termiksi, yhteistyössä on pikemminkin kyse erilaisesta näkemyksistä tai asioihin liittyvistä erimielisyyksistä. Osapuolet pyrkivät ratkaisemaan ne avoimesti keskustellen, siten että ne ratkeavat molempia osapuolia tyydyttävällä tavalla.

Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen ydinsaamista on koulutus. Tulosten perusteella enemmistö käsitti Puolustusvoimien ydinsaamisena suorituskyvyn käytön. Oman näkemykseni mukaan sitä on suorituskyvyn rakentaminen ja sen käyttö. Tällä hetkellä Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen ydinsaaminen täydentää ja tukee Puolustusvoimien ydinsaamista, mikä on edellytys strategiselle kumppanuudelle. Osapuolten välillä ei myöskään ole, ydinsaamisen täydentävyydestä johtuen, kilpailuasetelmaa.

Osapuolten organisaatorakenteet on sovitettu yhteen. Vastuu- ja toiminta-alueiden yhteensovittamista ei ole maavoimien joukko-osastojen ja maanpuolustuspiirien osalta tehty. Osapuol-

---

<sup>253</sup> Puolustusvoimien tietoturvallisuusohje, liite 5, dia 17

ten toiminnot ovat yhteen sovitettuja, mutta Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen antamaa sotilaallista koulutusta voi vielä yhteen sovittaa paremmin osaksi joukkotuotantoa. Organisaatioiden väliset rajat ovat matalia, mutta tulevat säilymään vaikka yhteistyö edelleen syventyisi. Yhteistyöosapuolet ovat tarkoituksiltaan ja ominaisuuksiltaan yhteensopivia.

Osapuolet ovat sosiaalisesti erittäin yhteensopivat, tähän taustalla vaikuttaa sotilaallinen konteksti. Se on keskeinen osa Puolustusvoimia, mutta vaikuttaa vahvasti Maanpuolustuskoulutusyhdistyksessä, siellä työskentelevien evp-sotilaiden vaikutuksesta. Sotilaallinen konteksti liittyy myös reserviläiset osaksi yhteistyötä. Osapuolet ovat toiminnallisesti yhteensopivia. Yhteensopivuuden osalta merkitsevin tekijä on ydinosaaminen. Käytännössä Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen tärkein tehtävä on tukea omalla ydinosaamisellaan Puolustusvoimia. Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen ydinosaaminen on siksi koko yhteistyön kannalta todella merkittävä.

#### Yhteistyön tuottavuus

Aineettomaan pääomaan liittyy keskeisesti toiminnan kehittäminen, jota tapahtuu kaikilla organisaatiotasolla. Kehittämistyö on yhteistyössä jatkuvaa. Tietopääomaa ja osaamista kyetään yhdistämään. Laadun paranemisessa toimijoiden kouluttamisella ja toiminnan sekä sen tulosten arvioinnilla on suuri merkitys. Kyvykkyyksien hallintaa tulisi parantaa kehittämällä reserviläisten tehtäväpolkuja ja osaamisen tunnustamista.

Innovaatiot ovat mahdollisia, mutta niiden taustalle tarvitaan uutta osaamista, erityisesti Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen tehtäviin. Yhteistyössä tapahtuu kumppanilta oppimista, kuitenkin enemmän Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen suuntaan. Sen toimijoiden ja avaintehtäviin sijoitettujen reserviläisten osaamista tulisi lisätä avaamalla Puolustusvoimien kurssitarjontaa. Tämä edellyttäisi kuitenkin vahvempia sitoutumisjärjestelyjä molemminpuolisesti. Koulutukseen valittavien tulee sitoutua henkilökohtaisella tasolla vahvasti, mutta myös Puolustusvoimien tulee sitoutua tarjoamalla hankittua koulutusta ja kokemusta vastaavia tehtäviä reserviläisille. Jos vahvempaa sitoutumista halutaan, tulisi tarkastella sitoutumisen juridista velvoittavuutta, mutta myös sen kannustimia.

Yhteistyösuhde ei ole haavoittuva ja riskialtis. Jos riskejä otetaan, se tehdään tarkoin harkitusti. Vastuun antaminen kumppanille kasvattaa riskejä joten se on tehtävä oikeassa suhteessa Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen kykyyn ja osaamiseen. Yhteistyöhön liittyy koulutustapahtumiin sisältyviä, kuten palvelusturvallisuusriskejä. Lisäksi yhteistyöhön liittyy maineenhallintariski. Keskeisin riski yhteistyölle on Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen rahoituksen

epävarmuus. Rahoituksen leikkaaminen tai poistuminen vaarantaisi sen toiminnan ja sitä kautta yhteistyön.

Yhteistyö on taloudellista ja siinä jaetaan rasitteita. Yhteistyö on kustannustehokasta, koska kustannuksiin nähden saadaan määrällisesti ja laadullisesti hyvä tuotto. Puolustusvoimien Maanpuolustuskoulutusyhdistykseltä tilaama koulutusvuorokausi on hinta-laatusuhteeltaan hyvä. Yhteistyön kautta saavutettava hyöty muodostuu ennen kaikkea Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen tuottaman koulutuksen kautta muodostuvana osaamisena. Tätä tapahtuu erityisesti niillä osa-alueilla, joilla Puolustusvoimien resurssit eivät riitä tarjoamaan koulutusta reserviläisille, kuten yksilö- ja ryhmätasolla. Osaamisen lisääntyminen kasvattaa valmiutta ja suorituskkyä. Yhteistyöllä on myös maanpuolustustahtoa edistävä vaikutus. Yhteistyössä on win/win -asetelma.

Yhteistyön merkittävin tuotto muodostuu Puolustusvoimien tilaaman koulutuksen tuloksena noin 10 000 reserviläiselle kasvavasta osaamisesta. Osapuolten välinen yhteistyö painottuu sotilaalliseen koulutukseen, mutta yhteistyö osaltaan mahdollistaa Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen antaman muun koulutuksen, jonka panos kohdistuu suoraan yhteiskunnan kokonaisturvallisuuteen. Tuottavuuteen liittyvä merkittävin riski ei ole suoranaisesti osapuolten hallittavissa, siihen tosin on mahdollisuus vaikuttaa epäsuorasti yhteistyön hyvällä tuottavuudella.

#### Näkemykset strategisesta kumppanuudesta

Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen ja Puolustusvoimien välinen strateginen kumppanuus rakentuu seuraavista asioista: poikkeusolot, valmius, joukkotuotanto, asiakassuhde tai ”osa meidän kakusta”. Tulosten perusteella strateginen kumppanuus muodostuisi sovituista koulutukseen ja paikallispuolustukseen liittyvistä tehtävistä, jotka Maanpuolustuskoulutusyhdistys hoitaa sovituksen mukaisesti. Koulutustehtävien tulee olla liitetty ja tunnustettu osaksi joukkotuotantoa. Yhteistyön tuotto palvelee valmiutta ja sillä on selkeät mittarit, joilla sen tuottama lisä valmiudelle mitataan. Yhteistyö on syvää ja jatkuu normaaliolojen lisäksi myös yhteiskunnan häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa. Strategisessa kumppanuudessa sitoutumisen aste on molemmiin puolin korkea.

#### Strateginen kumppanuus nelikentän perusteella

Onko yhteistyössä strategisen kumppanuuden nelikentän perusteella kyse strategisesta kumppanuudesta? Strategisen kumppanuuden nelikenttä ei sisällä mittaria, joka esimerkiksi määrittelisi, että valittujen tekijöiden täytyessä kyseessä on strateginen kumppanuus. Vastaus perus-

tuu tulkintaan ja tutkijalle tutkimusten tulosten ja johtopäätösten pohjalta muodostuneeseen käsitykseen.

Strategisen nelikentän mukaisesti tarkasteltuna Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen ja Puolustusvoimien välisessä yhteistyössä on kyse strategisesta kumppanuudesta. Yhteistyössä on tekijöitä, joiden kohdalla on tapahduttava kehittymistä. Mutta mikään ei osoita, yhdenkään tekijän kohdalla, että esiintyvät tekijät eivät vastaisi nelikentässä niille annettuja määritelmiä. Tekijät, joiden osalta on eniten kehittymistä, ovat visio ja strategia. On kuitenkin huomioitava, että tutkimusaineisto kattaa vain kaksi paikallishallintotason toiminta-aluetta ja meripuolustuspiirin, joten tulos ei mahdollisesti anna kuvaa koko yhteistyön laajuudelta.



## 5. DISKUSSIO

### 5.1. Pohdinta

Puolustushallinnon näkemyksen mukaan strategisella kumppanuudella tarkoitetaan syvää ja poikkeusoloissa jatkuvaa yhteistyötä. Yksi sen edellytyksiä on sotatalousopimus. Strateginen kumppanuus on paljon tutkittu aihe ja erityisesti liiketaloudessa siitä on paljon teorioita. Ne eivät kuitenkaan soveltuneet tämän tutkimuksen ilmiön, kahden osapuolen välisen yhteistyön tarkasteluun. Kirjallisuustutkimuksen tuloksena syntyi tutkimustyön teoreettinen viitekehys, strategisen kumppanuuden nelikenttä, joka jakautuu neljään strategisen kumppanuuden osa-alueeseen: yhteistyön kehittyminen, yhteistyön luonne, osapuolten sosiaalinen ja toiminnallinen yhteensopivuus sekä yhteistyön tuottavuus. Osa-alueisiin liittyvät kaksikymmentä strategisen kumppanuuden tekijää, joista strateginen kumppanuus muodostuu. Strategisen kumppanuuden nelikenttä muodosti teoreettisen perustan tutkimusaineiston keräämiseen teemahaastatteluilla ja edelleen tutkimusaineiston analysoimiseen teorialähtöisellä sisällönanalyysillä.

Tutkimuksessa onnistuttiin vastaamaan alatutkimuskysymyksiin, mikä osaltaan mahdollistaa vastaamisen tutkimuksen päätutkimuskysymykseen eli millaista on strategisen kumppanuuden näkökulmasta tarkasteltuna Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen ja Puolustusvoimien välinen yhteistyö. Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen ja Puolustusvoimien välinen yhteistyö on pitkään jatkunutta, eri vaiheita sisältänyttä, tavoitteellista ja edelleen syventyvää kumppanuutta sotilaallisessa koulutuksessa. Se on avointa, luottamuksellista ja vuorovaikutteista yhteistyötä, johon on sitouduttu vahvasti. Yhteistyön osapuolet ovat yhteensopivia, erityisesti sosiaalisten tekijöiden osalta. Osapuolten ydinosaamiset täydentävät toisiaan ja yhteistyö on tuottavaa. Kumppanuuden voidaan todeta olevan hyvin lähellä strategista kumppanuutta –osin se on jo sitä.

Keskityn pohdinnassa johtopäätösten perusteella seuraaviin asioihin: sosiaaliset tekijät, visio ja päämäärät sekä strategia, rahoitus, ydinosaaminen ja strateginen kumppanuus. Sosiaalisilla tekijöillä tarkoitan yksilöiden kautta muodostuvia asioita, kuten luottamus, vuorovaikutus ja organisaatiokulttuurit. Monen strategisen kumppanuuden tekijän yhteydessä kävi ilmi Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen palveluksessa olevien evp-sotilaiden positiivinen merkitys yhteistyölle. Yhteiset taustat, osaaminen ja ”yhteinen kieli”, vaikuttavat positiivisella tavalla yhteistyössä vallitsevaan luottamukseen, mahdollistavat toimivan vuorovaikutuksen. Kyseessä ei ole kuitenkaan toiminnon ulkoistaminen ja henkilöstön suora siirtyminen, kuten Silvosen

tutkimuksessa.<sup>254</sup> Organisaatiokulttuuri sisältää perusolettamuksia, jotka ovat muodostuneet ajan kuluessa organisaatiossa toimivien ihmisten toimesta. Sosiaaliset tekijät ovat suuressa määrin vaikuttaneet yhteistyöhön. Kävi ilmi, ettei yhteistyösopuolilla ole kilpailuasetelmaa, mikä on osaltaan sidoksissa sosiaaliin tekijöihin. Organisaatiot itsessään eivät voi kilpailla, kilpailu vaatii aina yksilöitä. Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen ja Puolustusvoimien palkattu henkilöstö muodostaa hyvin homogeenisen joukon. Tämän joukon taustalla on ymmärrys yhteistyön merkityksestä sotilaalliselle suorituskyvylle ja yhteiskunnan kokonaisturvallisuudelle. Osin tämä on tulosta suomalaisesta tavasta järjestää asevoimat, joka mahdollistaa myös yhteiskunnan liittymisen osaksi kokonaisuutta reserviläisten kautta.

Yhteistyöllä on oltava osapuolien yhdessä asettama yhteistyön tulevaisuudenkuva ja päämäärät. Strategia on osapuolten hyväksymä tarkoituksellinen suunnitelma, joka tähtää vision ja päämäärien saavuttamiseen. Aiempi tutkimus korostaa vision ja strategian merkitystä strategisen kumppanuuden ja tuottavuuden edellytyksinä.<sup>255</sup> Poliittisella ohjauksella on merkittävä vaikutus Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen ja Puolustusvoimien yhteistyöhön. Sen kannalta on kysymys siitä, muodostaako poliittinen ohjaus riittävän selkeän tulevaisuudenkuvan, vision, joka on helposti kaikkien yhteistyön piirissä toimivien ymmärrettävissä. Tällä hetkellä ei muodosta. Mikään ei kuitenkaan osoita, että poliittinen ohjaus estäisi määrittämästä yhteistyölle visiota ja siihen liittyviä päämääriä, joiden saavuttaminen mahdollistaa vision toteuttamisen. Vision ja päämäärien tulee tietenkin olla linjassa poliittisen ohjauksen kanssa. Strategian rooli on olla suunnitelma, joka hyvin jalkautettuna, auttaa saavuttamaan päämäärät ja vision.

Strategisen kumppanuuden tuottavuuteen liittyvät riskit ja riskinotto. Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen ja Puolustusvoimien välisessä suhteessa on vähän riskejä ja niitä otetaan tarkasti harkiten. Merkittävin riski yhteistyön kannalta oli ulkoinen eli rahoitus. Siihen liittyi kaksi ulottuvuutta, rahoituksen poistuminen ja vuotuinen epävarmuus rahoituksen tasosta. Tänä vuonna julkaistun puolustusselonteon linjauksen mukaan vapaaehtoisen maanpuolustuksen toimintaedellytykset varmistetaan. Rahoitus vaikuttaa suoraan toimintaedellytyksiin. Rahoituksen epävarmuus poistuisi, jos Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen rahoitus olisi varmistettu pidemmälle ajalle kuin vain vuodeksi kerrallaan. Tällöin myös pitkäjänteinen suunnittelu helpottuisi. Rahoituksen riittävä lisääminen mahdollistaisi ehkä myös sotilaallisia valmiuksia palvelevan koulutuksen toteuttamisen ilman kurssimaksua. Kurssimaksujen poistamiseen mahdollistava lisärahoituksen osuus on varmasti selvitettävissä suhteellisen pienin toimenpitein. Rahoituksen lisäämisen tulisi tapahtua kuitenkin maltillisesti. Luottamuksen lisääntyessä

<sup>254</sup> Silvonen (2006), s. 8

<sup>255</sup> Kauhanen (2003), Laaksonen (2004), Laineenkare (2005), Antola (2009)

vastuuta annetaan kumppanille enemmän, mikä kasvattaa yhteistyön riskiä. Maltillinen rahoituksen lisääminen ei johda suhteessa liialliseen riskinottoon.

Osapuolten toiminnalliseen yhteensopivuuteen kuuluu ydinosaaminen. Molempien osapuolten tulee keskittyä omiin ydinosaamisiinsa, jotka täydentävät toisiaan. Yhteistyön tulee mahdollistaa omaan ydinosaamiseen erikoistumisen. Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen ydinosaamista on koulutus, jolla tuetaan hyvin Puolustusvoimien ydinosaamista, suorituskyvyn rakentamista ja käyttöä. Kun ydinosaamiset ovat eri alueilla, kilpailuasetelman syntyminen on hankalaa. Esille nousee ajoittain kodinturva, joka esiintyy eri muodoissa ja asiayhteyksissä, ihmisten näkemyksissä tai lehtiotsikoissa.<sup>256</sup> Ajoittain kuulee myös mielipiteitä, joiden mukaan Maanpuolustuskoulutusyhdistys voisi ottaa vastuulleen paikallispuolustuksen järjestämisen. Tämä asia nousi esille muutamissa haastatteluissa, eikä sitä koettu hyväksi ajatukseksi.<sup>257</sup> Ottamatta suuremmin kantaa todennäköisesti aiheutuvaan suorituskäyvajeeseen, ajatus ei ole toteuttamiskelpoinen. Kun asiaa tarkastelee strategisen kumppanuuden näkökulmasta, ydinosaamiset eivät mahdollista tällaisen kehityssuunnan toteuttamista. Maanpuolustuskoulutusyhdistys ohjattaisiin pois oman ydinosaamisensa alueelta suoraan yhteistyöosapuolensa ydinosaamisen alueelle. Myös osapuolten välinen asetelma muuttuisi kilpailuasetelmaksi. Merkittävintä olisi, etteivät osapuolten ydinosaamiset tällöin enää olisi toisiaan täydentäviä. Ydinosaamisen näkökulmasta strategisesta kumppanuutta ei tällöin enää olisi mahdollista saavuttaa.

Osapuolten yhteistyö on lähellä strategista kumppanuutta. Osin se on jo sitä. Tätä asiaa voi pohtia kahdella tavalla, kuten toin tuloksissa esille eli strategisen kumppanuuden nelikentän tai näkemysten kautta. Nelikentän kautta tarkasteltuna tarkoittaa, ettei ole mitään strategisen kumppanuuden tekijää, joka osoittaisi, ettei yhteistyö ole strategista kumppanuutta. Näkemysten kautta tarkasteltuna nousee esille kolme asiaa, jotka eivät tällä hetkellä täytä haastateltavien näkemyksiä strategisesta kumppanuudesta. Ensimmäinen on mittarit, joilla mitataan yhteistyön tuottamaa lisää valmiudelle. Toinen on yhteistyön jatkuminen normaalioloista aina poikkeusoloihin. Tämä osa vaatii, Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen strategiaan peilaten, kehittymistä ainakin Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen puolelta. Kolmas asia on joukkotuotanto, jonka osalta kävi ilmi, että sotilaallisen koulutuksen liittämistä osaksi joukkotuotantoa tulee vielä kehittää. Tuloksissa tähän liittyi myös tilausmenettelyn hallinta. Aiemmassa tutkimuksessa Kuokkanen toi vuonna 2014 esille, että toimintatapamalleissa on alueellisia eroja, eikä sen hetkisen tiedon mukaan tilattua koulutusta ole sidottu osaksi kertausharjoituskier-

<sup>256</sup> Perussuomalainen (2014), Suojeluskunnat, kodinturva & kansalaisen oikeus puolustautua ja Iltalehti (2017), Suomi rakentaa kodinturvajoukot ampumaan Venäjän vihreitä miehiä

<sup>257</sup> H5; H8; H10

toa.<sup>258</sup> Tämän perusteella kolmen vuoden jälkeen on edelleen kehittymiskohteita joukkotutannon osalla. Havainnon osalta voi esittää pohdinnan strategiaan liittyen. Mitä jos vastaavan kaltainen kehittymiskohde on kirjattu strategiaan, joka on onnistuneesti jalkautettu?

Tapaustutkimuksen valinta tutkimusstrategiaksi perustui ensisijaisesti haluun tutkia itsessään arvokasta ilmiötä omassa kontekstissaan. Tavoitteena oli lisätä tietoa ilmiöstä, yhteistyöstä. Tutkimuksen tuottama tieto yhteistyöstä, strategisen kumppanuuden näkökulmasta tarkasteltuna, tukeutuu tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Lisääntynyt tieto on pääosin vastauksia tutkimuksen päätutkimuskysymykseen ja alatutkimuskysymyksiin ja niistä tehtyjä johtopäätöksiä. Tutkimuksen osapuolet saavat siis tutkimukseni kautta tutkittua tietoa yhteistyön nykytilanteesta ja tulevaisuuden haasteista sekä mahdollisuuksista. Tutkimuksen empiirisen osuuden tulokset ovat tutkijan, teoreettisen viitekehyksen rajoissa, rakentama konstruktio, jota siten voidaan pitää osaltaan lisääntyneenä tietona. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys, strategisen kumppanuuden nelikenttä, on järjestelmällisellä menetelmällä olemassa olevasta tiedosta muodostettu käsitteellinen malli.

Tutkimustulokset ovat käytännössä hyödynnettävissä Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen ja Puolustusvoimien välisen yhteistyön tarkasteluun. Tulokset ovat ulkopuolinen näkemys yhteistyön arvioimiseksi tavoiteltaessa strategista kumppanuutta. Tutkimustulosten teoreettinen hyödyntäminen on mahdollista jonkun toisen yhteistyön tarkastelemisessa. Tulosten hyödyntäminen esimerkiksi työntekijöiltään heterogeenisemmän yhteistyösuhteen vertailuaineistona on mahdollista. Strategisen kumppanuuden nelikenttä on malli, joka soveltuu hyödynnettäväksi viitekehyksenä esimerkiksi jonkun toisen Puolustusvoimien kumppanuuden tutkimisessa.

## 5.2. Luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuudeksi käsitetään yleensä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu (validiteetti) ja että tutkimustulokset ovat toistettavissa (reliabiliteetti). Nämä käsitykset ovat kiistanalaisia pääasiallisesti sen vuoksi, että ne liittyvät vahvasti määrälliseen tutkimukseen ja vastaavat sen tarpeita.<sup>259</sup> Laadulliseen tutkimukseen kuuluu useita hyvin erilaisia tutkimusperinteitä. Osaltaan tästä syystä laadullisen tutkimuksen oppaiden luotettavuustarkastelut ovat erilaisia ja eri asioita painottavia.<sup>260</sup> Eskolan ja Suorannan mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkija on itse tutkimuksen keskeisin tutkimusväline, jolloin tärkein luotetta-

<sup>258</sup> Kuokkanen (2014), s. 38

<sup>259</sup> Tuomi & Sarajärvi (2009), s. 136

<sup>260</sup> sama, s. 134

vuuden kriteeri on tutkija itse. Näin ollen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia.<sup>261</sup> Tuomi ja Sarajärvi esittävät luotettavuuden arvioimisen avuksi listauksen, jota voi hyödyntää luotettavuuden arvion apuna. Pääosaa arvioitavista kohteista on perusteltu tutkimusraportissa, kuten mitä olen tutkinut ja miksi, omat sitoumukseni tutkijana, miten aineiston keruu on toteutettu, millä perusteella tutkimuksen tiedonantajat valittiin ja miten aineisto analysoitiin. Tutkija arvioi näitä tekijöitä tutkimusprosessinsa edetessä, jokaiseen tehtyyn tutkimukselliseen valintaan sisältyy itsessään luotettavuuden arviointia. Lukijoiden suuntaan näitä yksityiskohtia ja valintoja perustellaan ja sen lisäksi vaiheiden kuvauksissa pyritään mahdollisimman yksityiskohtaiseen ja tarkkaan kerrontaan, tulosten arvioinnin mahdollistamiseksi.<sup>262</sup> Edellä esitettyjen lisäksi tutkimuksen luotettavuutta on arvioitava myös tutkimusprosessin päätteeksi.

Tutkimuksen tiedonantajiin eli haastateltaviin liittyy kaksi tekijää. Ensimmäinen liittyy uskotavuuteen, eli vastaavatko tutkijan käsitteellistykset ja tulkinta haastateltavien käsityksiä. Tämä ei kuitenkaan edellytä tulosten arvioittamista tiedonantajilla.<sup>263</sup> Käsitykset liittyvät vahvasti tähän tutkimukseen, niitä on pyritty tuomaan tuloksissa esille. Pääosa tutkijan tulkinnasta perustuu siihen, miten haastateltavat ovat tiettyjä asioita ja käsitteitä ymmärtäneet. Esimerkiksi visio oli tekijä, johon liittyen haastatelluilla oli erilaisia käsityksiä. Näitä tuloksissa on tuotu esille. Vaihtoehtona teemahaastattelulle olisi ollut strukturoidumpi haastattelu tai haastateltavien valmentaminen haastattelua varten, mahdollistamalla heidän perehtyminen strategisen kumppanuuden nelikenttään. Päädyin toteuttamaan haastattelun hyvin pienellä haastateltajan valmentamisella päästäkseni lähemmäs haastateltavien käsityksiä. Koin totuudenmukaisemmaksi kysyä, millainen suhteen luonne on kuin että olisin kysynyt suoraan, onko suhde luottamuksellinen. Pyrin kaikissa tilanteissa asettamaan kysymykset neutraalisti, siten etten ohjannut kysymyksellä vastaajaa.

Toinen tiedonantajiin liittyvä seikka on haastateltavien valinta. Valitsin paikallishallintotasolle haastateltavat kahdesta aluetoimistosta ja maanpuolustuspiiristä. Valinta oli perusteltu, mutta valinnan voi perusteluista huolimatta tulkita virhelähteeksi, joka on aiheuttanut tutkimusaineistoon kapea-alaisuutta. Tulosten ja johtopäätösten tarkastelun jälkeen on todettava, että paikallistason haastateltavat olisi voinut keskittää yhteen aluetoimistoon ja maanpuolustuspiiriin. Tällöin haastateltavien joukkoon olisi mahtunut esimerkiksi aluetoimiston alueupseeri ja maanpuolustuspiirin koulutuspäällikkö ja sitä kautta aineistoon olisi saatu enemmän

<sup>261</sup> Eskola & Suoranta (2014), s. 211

<sup>262</sup> Tuomi & Sarajärvi (2009), s. 141

<sup>263</sup> Eskola & Suoranta (2014), s. 212; Tuomi & Sarajärvi (2009), s. 138

syvyyttä. Ainakin Lounais-Suomen tapauksessa koulutuspäällikkö on reserviläinen, joka olisi tuonut hyvin erilaisen näkökulman mukaan tutkimusaineistoon.

Strategisen kumppanuuden nelikenttä on tämän tutkimuksen aikana kirjallisuustutkimuksen keinoin muodostettu uusi malli. Sen muodostamista voi tarkastella kriittisesti sen suhteen, onko malli muodostettu riittävän kattavasta aineistosta. Onko se siten riittävä kuvaus siitä mistä strateginen kumppanuus muodostuu. Strategisen kumppanuuden nelikenttää ei ole käytetty aiemmin, joten sen soveltuvuudesta tällaiseen tarkasteluun ei ole aiempia kokemuksia. Se kuitenkin soveltui mielestäni hyvin teoreettiseksi viitekehykseksi. Jatkotutkimuksissa strategisen kumppanuuden tekijöiden määrittelyjä on kuitenkin hyvä syventää.

Luotettavuuden arviointiin liitetään myös arvio tutkimusten siirrettävyydestä, mikä yleisimmin mielletään yleistettävyytenä. Sosiaalisen todellisuuden monimuotoisuudesta johtuen osin katsotaan, ettei yleistäminen ole mahdollista.<sup>264</sup> Tapaustutkimusta kohtaan on esitetty kritiikkiä juuri yleistettävyyden puutteen vuoksi.<sup>265</sup> Tutkimukseni tapaukseen ei ole liittynyt tarkoitusta yleistettävän tiedon löytämisestä, vaan tarkoituksena on tarkastella yhtä arvokasta tapausta omassa kontekstissaan. Tiedon vahvistuvuus on kuitenkin yhden tapauksen tapaustutkimusten osalta ongelmallista. Erityisesti tutkimukseni tapauksessa siitä saadulle tiedolle on hankala saada tukea toisista vastaavaa ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista. Tutkimukseni tapauksen muodostavaa yhteistyötä vastaavaa ilmiötä ei ole.<sup>266</sup>

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on tutkimusasetelman muodostaja ja tulkitsija. Objektivi-suuteen liitetään havaintojen luotettavuuden lisäksi puolueettomuus. Tällöin kysymys on siitä, miten tutkija ymmärtää aineistoa ja kuulee haastateltuja ja miten nämä suodattuvat tutkijan oman kehyksen läpi.<sup>267</sup> Tähän tutkimukseen liittyen minulla oli tutkijana kokemuksen muodostama esiymmärrys tutkittavasta aiheesta. Se on helpottanut monessa vaiheessa tutkimusprosessia, mutta aineiston analyysivaiheessa se on saattanut ohjata ajattelua ja päättelyä. Vertasin esiymmärryksen vaikutuksen minimoimiseksi tutkimuksen tuloksia tutkimusaineistoon useita kertoja lukemalla, ristiriitaisuuksia etsien. Tällä pyrin varmistamaan tulosten ja aineiston vastaavuutta.

<sup>264</sup> Eskola & Suoranta (2014), s. 212–213

<sup>265</sup> Peuhkuri (2009), s. 296–297.

<sup>266</sup> Eskola & Suoranta (2014), s. 213

<sup>267</sup> Tuomi & Sarajärvi (2009), s. 135–136

### 5.3. Jatkotutkimusesitykset

Tutkimusten tulosten perusteella Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen organisaatiokulttuuri samaistuu Puolustusvoimien organisaatiokulttuuriin. Lisäksi evp-sotilaille on monella tavalla positiivinen vaikutus osapuolten väliseen yhteistyöhön. Sotilassosiologisen tutkimuksen tutkimuskysymyksiä olisivat: Miten Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen organisaatiokulttuuri rakentuu? Vaikuttavatko Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen organisaatiokulttuurin rakentamiseen enemmän evp-sotilaat vai reserviläiset?

Tutkimuksen tapaus on itsessään arvokas, osittain sen ainutlaatuisuuden vuoksi. Maanpuolustuskoulutusyhdistys ei edusta yksityistä, liiketoiminnallista sektoria ja on tästä syystä ainutlaatuinen Puolustusvoimien kumppanuuksien kentässä. Puolustusvoimilla on useita kumppanuuksia ja strategisia kumppaneita. Eroavatko MPK:n, Millog Oy:n ja Leijona Cateringiin kumppanuudet Puolustusvoimien kanssa toisistaan? Mitkä strategisen kumppanuuden tekijät painottuvat näissä kumppanuuksissa? Eroavatko painottuvuudet kumppanuuksien välillä? Onko MPK:n, Millog Oy:n tai Leijona Cateringin kumppanuuksissa Puolustusvoimien kanssa sellaista, mitä voidaan benchmarkata, näiden kumppanuuksien syventämiseksi?

Tämä tutkimus ajoittuu ajankohtaan, jonka jälkeen Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen ja Puolustusvoimien yhteistyöhön vaikuttavan vuoden 2017 puolustusselonteon linjaukset muuttuvat ohjaukseksi ja niitä ryhdytään toimeenpanemaan. Yhteistyön tavoitteina on myös saavuttaa strateginen kumppanuus vuoteen 2020 mennessä. Tämä tutkimus on tuottanut tietoa ja kuvauksen yhteistyön tilasta ennen puolustusselonteon vaikutuksia. Vuodesta 2001 selontekojen väli on ollut keskimäärin neljä vuotta (vaihtelu kolmesta viiteen vuotta). Neljän vuoden kuluttua pitäisi olla kulunut vuosi siitä, kun yhteistyössä on saavutettu strateginen kumppanuus ja uuden selonteon julkaisun pitäisi olla ajankohtainen tai juuri tapahtunut. Kyseiseen ajankohtaan sijoittuisi hyvin tutkimus, joka jatkaisi tämän tutkimuksen pohjalta, hyödyntäen tämän tutkimuksen teoreettista viitekehystä ja tutkimustuloksia. Vertaileva tutkimus kohdistuisi nykytilaan (2017) ja tulevaan tilaan (esim. 2021 välillä). Tutkimuskysymyksiä olisivat: Onko yhteistyö muuttunut tarkastelujakson aikana strategisen kumppanuuden nelikentän perusteella tarkasteltuna? Miten puolustusselonteko on vaikuttanut yhteistyöhön? Tutkimuksessa voitaisiin myös tarkastella, onko tällä tutkimuksella ollut mitään vaikutusta yhteistyön tulevaisuudentilan (2021) muodostumiseen.

## LÄHTEET

- Aaltio, I. & Puusa, A. 2011. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa A Puusa & P Juuti (Toim.) Menetelmäviidakon raivaajat – perusteita laadullisen tutkimustavan valintaan. Vantaa: Hansaprint, 153–165.
- Alasuutari, P. 2014. Laadullinen tutkimus 2.0. Viides painos. Riika: InPrint.
- Allardt, E. & Littunen, Y. 1966. Sosiologian perusteet. Kolmas painos. Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiön laakapaino.
- Antola, K. 2009. Customer-supplier integration in the forest industry. Turun kauppakorkeakoulu. Väitöskirja.
- Asevelvollisuuslaki 1438/2007. viitattu 8.5.2017.
- Bordi, T. 2012. Tavoitteena strateginen kumppanuus Case: Työkalun kehittäminen hankintatoimen johtamisen arvioimiseen. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Diplomityö.
- Eskola, A. 1968. Sosiologia johdatusperusteisiin. Kolmas painos. Porvoo: Werner Söderström osakeyhtiö 1972.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2010. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa J Aaltola & J Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Juva: WS Bookwell Oy, 26–44.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 10. painos. Tampere: Vastapaino.
- Grant, M. & Baden-Fuller, C. A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances. Teoksessa Journal of Management Studies 41:1 January 2004. Oxford: Blackwell Publishing Ltd. 61–84.
- Haapakoski, M. 2013. Resurssiperustainen yhteistyö pienten palveluyritysten verkostossa Tapaustutkimus matkailualan verkostossa. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja.



- Haapanen, M. 1993. Yritysjohdon logistiikka. Tarvainen, K. (toim.) Hämeenlinna: Karisto.
- Happonen, M. 2006. ”Aprikoitkaamme asiaa visusti.” Vapaaehtoiskouluttajat omaa työtään arvioimassa. Lapin yliopisto. Kasvatustieteen koulutusohjelma. Pro gradu-työ.
- Harinen, O. 2011. Johdatus suomalaiseen sotilassosiologian tutkimukseen Joitakin piirteitä sotilassosiologian tutkimuskohteista, menetelmistä ja puolustusvoimissa tehdyistä tutkimuksista. Tampere: Juvenes Print Oy.
- Harinen, O. & Alanen, P. 2001. Sotilassosiologinen tutkimus Puolustusvoimissa Sosiologia ja sosiaalipsykologia osana johtamisopin ja koulutustaidon Tieteenalaperustaa. Teoksessa O Harinen Näkökulmia sotilassosiologiaan Artikkeleita vuosilta 1991 – 2009. 2010. Helsinki: Edita Prima Oy. 79-100.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 15.-17. painos. Porvoo: Bookwell Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1993. Teemahaastattelu. 6. painos. Helsinki: Yliopistopaino.
- Iitti, P. 2003. Strateginen kumppanuus ja ulkoistaminen vaihtoehtona omalle palvelutuotannolle. Maanpuolustuskorkeakoulu. Diplomityö.
- Illi, M. 2011. Kumppanuus Puolustusvoimissa – Tulkitseva käsitetutkimus. Maanpuolustuskorkeakoulu. Diplomityö.
- Jalanka, J., Salmenkari, R. & Winqvist, B. 2003. Logistiikan ulkoistaminen käsikirja ulkoistamisprosessista. Helsinki: Suomen Logistiikkayhdistys ry.
- Juhonen, P. 2004. Strateginen kumppanuus toimittajan näkökulmasta – Mitä resursseja toimittajalta vaaditaan? Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Pro gradu-tutkielma.
- Järvinen, J. & Järvinen, A. 2011. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Kaijalainen, H. 2012. Päämääränä strateginen kumppanuus Tapaustutkimus Helsingin kaupungin sosiaaliviraston ja Lyhty ry:n välisten yhteistoimintamuotojen kehityksestä. Helsingin yliopisto. Pro gradu -tutkielma.

Kanninen, M. 2008. Strategisen kumppanuuden laskennallinen rajapinta. Maanpuolustuskorkeakoulu. Esiupseerikurssin tutkielma.

Karppinen, M. 2009. Elektroniikka-alan kunnossapitovastuulliselle asetettavat tukeutumisvaatimukset painostus- ja sieto- vaiheiden aikana. Maanpuolustuskorkeakoulu. Esiupseerikurssin tutkielma.

Kauhanen, M. 2003. Toimittajasta strategiseksi kumppaniksi. Turun Kauppakorkeakoulu. Pro Gradu.

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kirjallinen kysymys KK 308/2017 vp [https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/Kysymys/Documents/KK\\_308+2017.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/Kysymys/Documents/KK_308+2017.pdf) viitattu 9.7.2017.

Kivinen, T. 1993. Reserviläiskouluttajien käyttö kertausharjoituksissa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Diplomityö.

Koistinen, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 11 • 2014. pdf. <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/153032> Viitattu 20.1.2017.

Kuokkanen, M. 2014. Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen käytettävyyys puolustusvoimien reservin koulutuksessa -reserviläinen opettaa reserviläiselle. Maanpuolustuskorkeakoulu. Esiupseerikurssin tutkielma.

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kämäri, V. 2010. Kumppanuusohjelman strateginen johtaminen – Monitapaustutkimus puolustushallinnossa. Lappeenrannan tekninen yliopisto. Väitöskirja.

Laakso, S. 2009. Julkisen hallinnon oikeudellinen sääntely. Teoksessa L-M Sinervo (toim.) Governance Uuden hallintatavan jäsentyminen. Tampere: Juvenes Print – Tampereen Yliopistopaino oy, 44-79.

Laaksonen, M. 2004. Luottamus hyvä, valvonta paras? Puolustusvoimien organisaatiokulttuuri kumppanuushaasteen edessä. Maanpuolustuskorkeakoulu. Diplomityö.

Lahtinen, E. 2000. Vanhat vai uudet koulutusperiaatteet? Maanpuolustuskoulutus ry:n sotilaallista valmiutta tukeva koulutustoiminta kouluttajien arvioimana. Turun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Laudaturtutkielma.

Laine, M., Bamberg, J., Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa M Laine, J Bamberg, J Jokinen (Toim.) Tapaustutkimuksen taito. 2. painos. Helsinki: Yliopistopaino, 9-38.

Laineenkare, V. 2005. Henkilöstörahasot ja strateginen kumppanuus. Maanpuolustuskorkeakoulu. Diplomityö.

Laki puolustusvoimista 551/2007. viitattu 8.5.2017.

Laki vapaaehtoisesta maanpuolustuksesta 556/2007. viitattu 8.5.2017.

Leinonen, R. 2011. Reklamaatiot kunnossapidon strategisen kumppanuuden tukena. Maanpuolustuskorkeakoulu. Esiupseerikurssin tutkielma.

Leppälä, M. 2015. Kumppanoidun kunnossapitopalvelun riskitekijöiden minimointi valmiustilan muutoksessa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Diplomityö.

Lähtenmäki, I. 2006. The development of the Finnish banking industry from a partnership perspective. Oulun yliopisto. Väitöskirja.

Maanpuolustus 107. 2014. Helsinki. Edita Prima Oy.

Maanpuolustuskoulutusyhdistys. Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen (MPK) strategia vuosille 2016–2020.

- Maanpuolustuskoulutusyhdistys. 2016. MPK:n organisaatiomuutos. Perustietopaketti. <http://www.mpk.fi/Portals/2/xBlog/uploads/2016/11/11/Perustietopaketti%20muutoksesta.pdf> viitattu 8.7.2017.
- Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Miettunen, M. 2003. Strateginen logistiikkakumppanuus: Tavoitteet ja valintakriteerit. Turun Kauppakorkeakoulu. Pro gradu.
- Niemi, J. 1995. Vapaaehtoisen maanpuolustuskoulutuksen tarve ja kehittämismahdollisuudet puolustusvoimien kannalta katsottuna. Maanpuolustuskorkeakoulu. Diplomityö.
- Parkhe, A. 1989. Interfirm strategic alliances: Empirical test of a game-theoretic model. USA. Temple University.
- Peuhkuri, T. 2009. Tapaustutkimuksen valinnat. Esimerkkinä Saaristomeren rehevöitymis- ja kalankasvatuskiista. Teoksessa P Räsänen, A-H Anttila & H Melin (toim.) Tutkimusmenetelmien pyörteissä Sosiaalitutkimuksen lähtökohdat ja valinnat. Juva: WS Bookwell Oy, 291–306.
- Piekkari, R. & Welch, C. 2011. Tapaustutkimuksen erilaiset tyypit. Teoksessa A Puusa & P Juuti (Toim.) Menetelmäviidakon raivaajat – perusteita laadullisen tutkimustavan valintaan. Vantaa: Hansaprint, 183–195.
- Puhto, J. 2016. Paikallisesta ostamisesta valtakunnallisiin kumppanuuksiin – Palveluntuottajan valinta kiinteistöpalveluhankinnoissa. Aalto yliopisto. Väitöskirja.
- Puolustusministeriö. Puolustushallinnon kumppanuus. Osastrategia. <http://www.defmin.fi/files/1836/kumppanuus.pdf> viitattu 7.1.2016.
- Puolustusministeriö. 2013. Puolustusministeriön ja Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen välinen tulossopimus vuodelle 2013. 4.2.2013. FI.PLM.2013-201.

Puolustusministeriö. 1998. Vapaaehtoisen maanpuolustusjärjestelmän kehittäminen. KD n:o 23/0100/98/PO.

Puolustusministeriö. Turvallisesti tulevaisuuteen. Puolustusministeriön strategia 2025. [https://defmin.fi/files/673/PLM\\_-\\_Strategia\\_2025.pdf](https://defmin.fi/files/673/PLM_-_Strategia_2025.pdf). Viitattu 8.7.2017.

Puolustusvoimat. 2015. Kenttäohjesääntö 1, Henkilöstö ja koulutus. Puolustusvoimat. Tampere: Juvenes Print Oy.

Puolustusvoimat. 2014. Kenttäohjesääntö, yleinen. Tampere: Juvenes Print Oy.

Puolustusvoimat. 2014. Logistiikkaopas. Juvenes Print Oy, Tampere.

Puolustusvoimat. 2016. Puolustusvoimien ja Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen välinen kumppanuussopimus. PVSOP 594/2016

Pääesikunta, henkilöstöosasto. 2014. Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2014, HK1027.

Pääesikunta, koulutusosasto. 1991. Vapaaehtoisen maanpuolustustyön kehittäminen ja koordinointi. 23.9.1991.

Pääesikunta, koulutusosasto. 2016. Ammunnanjohtajaoikeuksia tuottavan koulutuksen järjestäminen reserviläisille. HM798.

Pääesikunta, koulutusosasto. 2016. Henkilövalinnat vapaaehtoisesta maanpuolustuksesta annetun lain (556/2007) mukaisiin tehtäviin. HM799.

Pääesikunta, koulutusosasto. 2016. Vapaaehtoisen maanpuolustuskoulutuksen suunnittelu, ohjaus toimeenpano ja tukeminen puolustusvoimissa. HM797.

Pääesikunta, logistiikkaosasto. 2015. Puolustusvoimien logistiikka 2015, HK1141.

Pääesikunta, logistiikkaosasto. 2008. Puolustusvoimien logistiikkastrategia 2008, HE810.

Pääesikunta, operatiivinen osasto. 2016. Puolustusvoimien tietoturvallisuusohje. HM738.

Pääesikunta, suunnitteluosasto. (2014). Puolustusvoimien hallinto (PVHALLINTO 2015). HK414.

Pääesikunta, suunnitteluosasto. 2016. Puolustusvoimien kumppanuuksien hallinta. HM979.

Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Mitä laadullinen tutkimus on. Teoksessa A Puusa & P Juuti (Toim.) Menetelmäviidakon raivaajat – perusteita laadullisen tutkimustavan valintaan. Vantaa: Hansaprint, 47–57.

Puusa, A. 2011. Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Teoksessa A Puusa & P Juuti (Toim.) Menetelmäviidakon raivaajat – perusteita laadullisen tutkimustavan valintaan. Vantaa: Hansaprint, 73–87.

Raatikainen, A. 2015. Kumppanuuden ohjaaminen. Maanpuolustuskorkeakoulu. Esiupseerikurssin tutkielma.

Rantapelkonen, J. & Koistinen, L. 2016. Pohdintoja sotatieteellisistä käsitteistä. Sotataidon laitos, Julkaisusarja 2: Tutkimusselosteita Nro 1. Helsinki.

Rauhansopimus Suomen kanssa. 20/1947 <http://www.finlex.fi/fi/sopimukset/sopsteksti/1947/19470020> viitattu 8.5.2017.

Rautio, M. 2013. Strategisen kumppanin osaamisen arviointi. Maanpuolustuskorkeakoulu. Diplomityö.

Saaristo, K. & Jokinen, K. 2004 Sosiologia. Juva: WS Bookwell Oy.

Sadeniemi, M. (päätoim.). 1992. Nykysuomen sanakirja. 13. painos. Juva: WSOY:n graafiset laitokset.

Salin, M. 2009. Kumppanuussuhteiden merkitys suorituskyvylle – Uhka vai mahdollisuus?. Maanpuolustuskorkeakoulu. Esiupseerikurssin tutkielma.

Salin, M. 2011. Kumppanuudet Puolustusvoimien suorituskyvyn tukena – tapaustutkimus merivoimien kumppanuuksista. Maanpuolustuskorkeakoulu. Diplomityö.

- Salminen, A. 2011. Mikä Kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. pdf. [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-349-3.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf). Viitattu 16.1.2017.
- Sihvonen, S. 1997. Kokemukset vapaaehtoisista harjoituksista ja harjoitusten toteuttaminen tulevaisuudessa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Esiupseerikurssin tutkielma.
- Silvonen, I. 2006. Strateginen Kumppanuus – Perusteet ulkoistetun kunnossapidon mittaamiselle. Lappeenrannan tekninen yliopisto. Diplomityö.
- Singer, P. W. 2003. Corporate Warriors The Rise of the Privatized Military Industry. USA: Cornell University Press.
- Sipilä, J. 2013. Asevoimien järjestämisen tavat ja Suomi. Teoksessa J Mäkinen (toim.) Asevelvollisuuden tulevaisuus. Tampere: Juvenes Print Oy, 15–35.
- Stake, R. E. 1995. The Art Of Case Study Research. USA: Sage Publications, Inc.
- Ståhle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Suomen perustuslaki 731/1999. viitattu 8.5.2017.
- Syrjälä, L. 1994. Tapaustutkimus opettajan ja tutkijan työvälineenä. Teoksessa L Syrjälä, S Ahonen, E Syrjäläinen, S Saari Laadullisen tutkimuksen työtapoja. 1.-3. painos. Rauma: Kirjapaino Oy West Point 1996, 9–66.
- Tahvanainen, A. 2010. Kunnossapidon strategisen kumppanuuden henkilöstövaikutukset. Maanpuolustuskorkeakoulu. Esiupseerikurssin tutkielma.
- Tilli, K. 2010. Strategisen kumppanuuden vaikutus maavoimien kunnossapitoon joukko-osastotasolla. Maanpuolustuskorkeakoulu. Esiupseerikurssin tutkielma.
- Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys Strategiana kumppanuus. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 11.uudistettu laitos. Vantaa: Hansaprint Oy 2013.
- Turunen, I. Vapaaehtoisen maanpuolustuksen tavoitteiden ja kehittämistarpeiden selvitystyö II osa. 2003. Pääesikunta, asevelvollisuusosaston asiakirja numero 238/9.3./D/I/26.6.2003.
- Valkola, E. 2004. Kirjallisuustutkimus tutkimusmenetelmänä. Teoksessa E Lappalainen & J Jormakka (toim.) Tekniset tutkimusmenetelmät Maanpuolustuskorkeakoulussa. Helsinki: Edita Prima oy, 42-49.
- Valtioneuvoston asetus vapaaehtoisen maanpuolustuksen neuvottelukunnasta 960/2007. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070960> viitattu 5.7.2017.
- Valtioneuvoston puolustusselonteko. 2017. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 5/2012. [http://www.defmin.fi/files/3683/J05\\_2017\\_VN\\_puolustusselonteko\\_Su\\_PLM.pdf](http://www.defmin.fi/files/3683/J05_2017_VN_puolustusselonteko_Su_PLM.pdf). viitattu. 5.7.2017.
- Valtioneuvoston selonteko Suomen turvallisuus- ja puolustuspolitiikka 2012. <http://vnk.fi/julkaisu?pubid=2203> viitattu 4.1.2017.
- Vehkalahti, K. 2008 Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.
- Vesalainen, J. 2002. Kaupankäynnistä kumppanuuteen Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Viljanen, J. 2014. Strategisen kumppanin palveluiden käytettävyys poikkeusoloissa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Esiupseerikurssin tutkielma.
- Yhteiskunnan turvallisuusstrategia. 2010. Valtioneuvoston periaatepäätös 16.12.2010. Vammalan kirjapaino 2011.
- Yin, R. K. 2014. Case Study Research Design and Methods. 5. edition. USA: Sage Publications, Inc.



## INTERNET-LÄHTEET

Iltalehti. Suomi rakentaa kodinturvajoukot ampumaan venäjän vihreitä miehiä.  
[http://www.iltalehti.fi/uutiset/201702162200072108\\_uu.shtml](http://www.iltalehti.fi/uutiset/201702162200072108_uu.shtml) viitattu 21.7.2017.

Kielitoimiston sanakirja. [www.kielitoimistonsanakirja.fi](http://www.kielitoimistonsanakirja.fi)

MPK Jäsenjärjestöt. <https://www.mpk.fi/Mik%C3%A4-on-MPK/J%C3%A4senj%C3%A4rjest%C3%B6t> viitattu 5.7.2017.

MPK:n organisaatio 2017. <https://www.mpk.fi/Portals/2/xBlog/uploads/2016/11/11/MPK-organisaatio-2017.png> viitattu 8.7.2017

Perussuomalainen, blogeja verkossa. Suojeluskunnat, kodinturva & kansalaisen oikeus puolustautua. <https://blogit.perussuomalaiset.fi/teemu-lahtinen/suojeluskunnat-kodinturva-kansalaisen-oikeus-puolustautua/> viitattu 21.7.2017.

Reserviläinen 6/2014.

[http://www.sanomapaino.fi/DIGIJULKAISU/Reservilainen\\_66\\_2014/#/4/](http://www.sanomapaino.fi/DIGIJULKAISU/Reservilainen_66_2014/#/4/)  
 viitattu 29.12.2015.

Suomi.fi Kansalaisen palvelut yhdestä osoitteesta: Välillinen julkishallinto  
[https://www.suomi.fi/suomifi/suomi/valtio\\_ja\\_kunnat/valillinen\\_julkishallinto/index.html](https://www.suomi.fi/suomifi/suomi/valtio_ja_kunnat/valillinen_julkishallinto/index.html)  
 Viitattu 28.7.2016.

Suomisanakirja. [www.suomisanakirja.fi](http://www.suomisanakirja.fi)

The Washington Post. 2011. Ex-Blackwater firm gets a name change, again.  
[https://www.washingtonpost.com/blogs/checkpoint-washington/post/ex-blackwater-firm-gets-a-name-change-again/2011/12/12/gIQAXf4YpO\\_blog.html?utm\\_term=.def7498955ac](https://www.washingtonpost.com/blogs/checkpoint-washington/post/ex-blackwater-firm-gets-a-name-change-again/2011/12/12/gIQAXf4YpO_blog.html?utm_term=.def7498955ac). Viitattu 27.2.2017.

## LIITE 1: Kirjallisuustutkimuksen aineisto

Maanpuolustuskorkeakoulun esiupseerikurssin tutkielmat<sup>a</sup>

Tekijä	Oppiaine	Vuosi	Määritelmä	Viitattu
Kanninen	Sotatekniikka	2008	Määritelmän alkuperään ei ole viittausta, mutta on todennäköisesti yhdistelmä puolustushallinnon määritelmistä	
Karppinen	Johtaminen / Sotatekniikka	2009	viitattujen määritelmät	Ståhle & Laento (2000) Elmutin & Kathawalan (2001) Krogars (2004)
Salin	Johtaminen	2009	Ståhle & Laento (2000)	Ståhle & Laento (2000) Storbacka, Sivula, Kaario (2000)
Tilli	Johtaminen	2010	KO YL 2008	KO YL 2008
Tahvanainen	Johtaminen	2010	KO YL 2008	KO YL 2008 Logistiikkastrategia 2009 litti (2003)
Leinonen	Sotatekniikka	2011	KO YL 2008	KO YL 2008
Viljanen	Taktiikka	2014	Puolustushallinnon kumppanuus	Puolustushallinnon kumppanuus
Raatikainen	Sotatekniikka	2015	KO YL 2008	KO YL 2008

<sup>a</sup> Eivät sisälly analyysiin

# Maanpuolustuskorkeakoulun yleisesikuntaupseerikurssin diplomityöt<sup>b</sup>

Tekijä	Oppiaine	Vuosi	Määritelmä	Viitattu
Iitti	Johtamistaito	2003	Ståhle & Laento (2000)	Ståhle & Laento (2000) Kiiskinen, Linkoaho & Santala (2002)
Laaksonen	Johtaminen	2004	Oma määritelmä	Högnäs (2000) Ståhle & Laento (2000) Milgate (2001) Vesalainen (2002)
Laineenkare	Johtaminen	2005	Puolustushallinnon kumppanuus- ohjelman toteuttaminen Puolusvoimissa 2002-2003 (12.11.2002)	Ståhle & Laento (2000)  Kiiskinen, Linkoaho & Santala (2002)
Salin	Johtaminen	2011	Ståhle & Laento (2000)	Ståhle & Laento (2000)
Illi	Sotateknikka	2011	Määritelmiä viitatuilta	Ståhle & Laento (2000) Laaksonen (2004) Kämäri (2010) KO YL 2008 Puolustushallinnon kumppanuus PeSuun-os ak 26.6.2002
Rautio	Johtaminen	2013	PeSuun-os ak 26.6.2002	Ståhle & Laento (2000) PeSuun-os ak 26.6.2002
Leppälä	Sotatalous	2015	Logistiikkaopas (2014)	Logistiikkaopas (2014)

<sup>b</sup> Sisältyvät analyysiin

Yliopistoissa tehdyt tutkimustyöt<sup>c</sup>

Tekijä tyyppi	Oppiaine	Vuosi	Määritelmä	Viitattu
Miettunen Pro gradu	Liiketaloustiede	2003	Ei määritelmää, käsitelty muo- dostumista ja osatekijöitä	Contractor & Lorange (1988) Bradley (1994) Ellram (1993)
Kauhanen Pro gradu	Markkinointi	2003	oma määritelmä	Zentes (1992) Stähle & Laento (2000)
Juhonen Pro gradu	Kauppatiede	2004	Ei määritelmää, osatekijöitä	Vesalainen (2002) Heimeriks & Schneider (2002)
Silvonen Diplomityö	Tuotantotalous	2006	Stähle & Laento (2000)	Stähle & Laento (2000)
Bordi Diplomityö	Tuotantotalous	2012	Useita suomalaisten tutkijoiden määritelmiä	Stähle & Laento (2000) Vesalainen (2006) Yliherva (2006) Lipasti (2007) Iloranta & Muhonen-Pajunen (2008) Vakaslahti (2004)
Kaijalainen Pro gradu	Yleinen valtio- oppi	2012	Stähle & Laento (2000)	Stähle & Laento (2000)
Lähteenmäki Väitöskirja	Markkinointi	2006	Hitt ym (2000) Jarillo (1988)	Hitt ym (2000) Jarillo (1988) Gupp (2002)
Antola Väitöskirja	Kauppatiede	2009	Spekman & Celly (1995)	Spekman & Celly (1995)
Kämäri Väitöskirja	Tuotantotalous	2010	PeSuun-os ak 26.6.2002	PeSuun-os ak 26.6.2002 Vesalainen (2006) Parkhe (1993)
Haapakoski Väitöskirja	Liiketalous	2013	Stähle & Laento (2000)	Stähle & Laento (2000) Williams (1999)
Puhto Väitöskirja	Rakennustekniikka	2016	Mentzer ym, Monzka ym	Mentzer ym (2000) Monzka (1998) Johnsson (1999) Dyer ym (1998)

<sup>c</sup> sisältyvät analyysiin

## LIITE 2: Teemahaastattelurunko

PV		MPK	
PV merkitys MPK:lle PV:n näkökulmasta		MPK	MPK merkitys PV:lle PV:n näkökulmasta
Ydinosaaminen		Mikä on MPK:n tarkoitus? Millainen MPK on toimijana?	Ydinosaaminen
MPK ja PV suhde (yhteistyö)			
Suhteen luonne	Miten suhde on muodostunut	Yhteistyön käytännön toteutuminen	
	Ajallinen ulottuvuus	Organisaatiokulttuurit Arvot Menettelytavat	
Mikä on suhteessa tärkeää	Yhteistyön kehittäminen		
Osapuolten tärkeys suhteelle	Visiot ja päämäärät Suunnitelmat (strategiat) Riskien arviointi Dynaamisuus joustavuus	Mihin osapuolet keskittyvät suhteessa	
Onko suhteessa erityistä, negatiivista tai positiivista	Yhteistyön koordinaatio	Miten kuvaillet toimintaa taloudellisesti	
Riskit	Johtaminen	Miten asioita hoidetaan	
	Asioista päättäminen		
	Tulokset		
Miltä suhde tuntuu?	Miten erilaiset toimijat kykenevät toimimaan suhteessa	Ristiriidat	
		Informaatiokysymyksiä	
		Millä tasoilla on yhteistoimintaa? Keiden välillä yhteistoimintaa on? Mikä on tärkein yhteistoiminnan taso?	
Mitä jos?			
Lopuksi strategisesta kumppanuudesta			
Vapaa sana			

### LIITE 3: Haastatteluiden taustatiedot

#### Keskushallintotaso

tehtävä	Maanpuolustuskoulutusyhdistykseen liittyvä tehtävähistoria
Puolustusvoimien koulutuspäällikkö ja vapaaehtoisen maanpuolustuksen tarkastaja	nykyisestä tehtävässä vuodesta 2015 alkaen
Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen toiminnanjohtaja	Puolustusvoimien koulutuspäällikkö vuosina 2008-2011 nykyisessä tehtävässä vuodesta 2015 alkaen
toimialajohtaja Pääesikunnassa reservin koulutus ja vapaaehtoinen maanpuolustuskoulutus	alueupseeri aluetoimistossa vuosina 2008-2012 nykyisessä tehtävässä vuodesta 2015 alkaen
edellinen Puolustusvoimien koulutuspäällikkö ja vapaaehtoisen maanpuolustuksen tarkastaja	edellisessä tehtävässä vuosina 2012-2015 toiminut MPK:ssa piiripäällikkönä vuodesta 2016

#### Aluehallintotaso

tehtävä	Maanpuolustuskoulutusyhdistykseen liittyvä tehtävähistoria
osastoiesiupseeri Maavoimien esikunnassa reservin koulutus ja vapaaehtoinen maanpuolustuskoulutus	tehtäväkokemus reserviläisten kanssa vuodesta 1997 alkaen toimi tehtävässä vuosina 2008-2016
piiripäällikkö meripuolustuspiirissä	nykyisessä tehtävässä vuodesta 2011 alkaen

#### Paikallishallintotaso

tehtävä	Maanpuolustuskoulutusyhdistykseen liittyvä tehtävähistoria
Pirkanmaan aluetoimiston päällikkö	nykyisessä tehtävässä vuodesta 2016 alkaen
piiripäällikkö Hameen maanpuolustuspiirissä	maanpuolustuspiirissä nykyisessä tehtävässä vuodesta 2016 alkaen
entinen osastoiesiupseeri Lounais-Suomen aluetoimistosta vastuualueena tehtävässä reservin koulutuksen suunnittelu	toimi tehtävässä vuosina 2010-2015
piiripäällikkö Lounais-Suomen maanpuolustuspiirissä	toimi Varsinais-Suomen koulutus- ja tukiyksikön koulutuspäällikkönä vuosina 2009-2013 nykyisessä tehtävässä vuodesta 2014 alkaen

## LIITE 4: Ote analyysirungosta

### YHTEISTYÖN KEHITTYMINEN

#### PITKÄAIKAISUUS

Pitkään jatkunut yhteistyö syventyy eri vaiheiden kautta strategiseksi kumppanuudeksi

H1

H2

...

Voi alkaa huolellisista neuvotteluista

H1

H2

...

Konkretisoituu pidempiaikaisena, vuosia käsittävänä yhteistyönä

H1

H2

...

Perustuu sopimukseen

H1

H2

...

#### VISIO JA PÄÄMÄÄRÄT

Yhteistyöllä on oltava osapuolien yhdessä asettama yhteistyön tulevaisuudenkuva ja päämäärät

H1

H2

...

Osapuolet sitoutuvat yhteistyön tulevaisuudenkuvaan ja päämääriin

H1

H2

...

Kehittämistavoitteet johdetaan molempien osapuolten lähtökohdat huomioiden

H1

H2

...

**(OSA-ALUE)**  
**(PÄÄTEEMA)**

**(ALATEEMA)**  
**(YKSILÖINTI)**

**(ALATEEMA)**

**(ALATEEMA)**

**(ALATEEMA)**

**(PÄÄTEEMA)**

**(ALATEEMA)**  
**(YKSILÖINTI)**

**(ALATEEMA)**

**(ALATEEMA)**